

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Тольяттинский государственный университет  
Гуманитарно-педагогический институт

О.С. Евченко

# ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Электронное учебное пособие

© ФГБОУ ВО «Тольяттинский  
государственный университет», 2022

ISBN 978-5-8259-1094-9



УДК 005.32(075.8)+174.4(075.8)

ББК 60.55-3я73+87.751.22я73

Рецензенты:

д-р филос. наук, профессор кафедры гуманитарных  
и социально-экономических дисциплин филиала  
Военного учебно-научного центра военно-воздушных сил «Военно-  
воздушная академия имени профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А.

Гагарина» в г. Сызрани *Е.Ю. Рудкевич*;

д-р филос. наук, доцент, профессор кафедры «История  
и философия» Тольяттинского государственного  
университета *И.В. Цветкова*.

Евченко, О.С. Основы корпоративной культуры : электронное учебное пособие / О.С. Евченко. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2022. – 1 оптический диск. – ISBN 978-5-8259-1094-9.

Учебное пособие отвечает требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. Направлено на систематизацию и углубление теоретического материала, формирование критического мышления, соответствующих общекультурных и профессиональных компетенций, а также качественное изучение дисциплины «Основы корпоративной культуры». Включает теоретический материал, глоссарий, тестовые задания, контрольные вопросы для изучения различных аспектов корпоративной культуры.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров 46.03.01 «История», направленность (профиль) «Историко-культурный туризм», очной формы обучения. Также адресовано преподавателям высших учебных заведений.

Текстовое электронное издание.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

Минимальные системные требования: IBM PC-совместимый компьютер: Windows XP/Vista/7/8/10; PIII 500 МГц или эквивалент; 128 Мб ОЗУ; SVGA; CD-ROM; Adobe Acrobat Reader.

© ФГБОУ ВО «Тольяттинский  
государственный университет», 2022

Редактор *Е.В. Пилясова*  
Технический редактор *Н.П. Крюкова*  
Компьютерная верстка: *Л.В. Сызганцева*  
Художественное оформление,  
компьютерное проектирование: *Г.В. Карасева*

Дата подписания к использованию 03.06.2022.

Объем издания 1,5 Мб.

Комплектация издания: компакт-диск, первичная упаковка.

Заказ № 1-43-20.

Издательство Тольяттинского государственного университета  
445020, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14,  
тел. 8 (8482) 53-91-47, [www.tltsu.ru](http://www.tltsu.ru)

## Оглавление

Предисловие .....	5
Введение .....	7
Глава 1. КОРПОРАЦИЯ КАК ФОРМА ОБЩЕСТВЕННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ .....	9
§ 1.1. Основные подходы к пониманию корпорации .....	9
§ 1.2. Становление и развитие корпораций и корпоративных отношений .....	17
§ 1.3. Влияние национальной культуры на формирование корпоративной культуры .....	31
Глава 2. ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕИ ЭТИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ОТНОШЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ ТЕОРИЯХ МЕНЕДЖМЕНТА .....	48
§ 2.1. Этапы развития представлений о месте и роли морали в управлении организациями .....	48
§ 2.2. Содержание и структура корпоративной культуры .....	63
Глава 3. КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА .....	77
§ 3.1. Особенности корпоративной этики .....	77
§ 3.2. Корпоративный кодекс .....	85
§ 3.3. Средства обеспечения действенности корпоративных кодексов .....	100
Глава 4. МОРАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ .....	115
§ 4.1. Патернализм как одна из моральных проблем корпоративных отношений .....	115
§ 4.2. Проблема дискриминации в корпоративных отношениях .....	123
§ 4.3. Проблема фаворитизма в корпоративных отношениях .....	137
§ 4.4. Психологическое давление на работника. Моббинг .....	149
§ 4.5. Проблема харассмента в корпоративных отношениях .....	161
Библиографический список .....	174
Глоссарий .....	183
Ответы на тестовые задания .....	189

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Курс «Основы корпоративной культуры» предназначен для студентов направления подготовки бакалавров 46.03.01 «История», направленность (профиль) «Историко-культурный туризм».

**Цель дисциплины** – сформировать у студентов, будущих специалистов, представление о современной корпоративной культуре, о тех принципах, идеалах и ценностях, на которые культура организации должна опираться, а также показать значимую роль корпоративной культуры в деятельности организации.

### **Задачи**

1. Выделить основные подходы к изучению корпоративной культуры.
2. Выявить и описать структуру и содержание корпоративной культуры.
3. Определить принципы и ценности, на основе которых строятся отношения в организации.
4. Проанализировать моральные проблемы, специфические для корпоративных отношений; проанализировать методы решения данных проблем.

Данная дисциплина относится к блоку 1 «Дисциплины (модули)» (вариативная часть, дисциплины по выбору).

Курс «Основы корпоративной культуры» базируется на знаниях, полученных студентами в процессе изучения таких дисциплин, как «Философия», «Культурологические аспекты истории».

Знания, умения, навыки, приобретаемые в результате изучения данной дисциплины, необходимы в ходе подготовки к итоговой аттестации и могут быть востребованы при написании выпускной квалификационной работы.

В результате изучения дисциплины «Основы корпоративной культуры» студенты должны:

– *знать* основные исторические этапы развития корпоративной культуры; структуру и особенности формирования корпоративной культуры в организации; основные принципы и ценности, на основе которых формируется культура компании; основные проблемы, возникающие в процессе формирования корпоративных отношений;

– *уметь* выделять и анализировать основные закономерности исторического развития регулирования коллективных отношений; использовать основные методы и способы разрешения моральных проблем, возникающих в корпоративных отношениях;

– *владеть* способностью понимать, критически анализировать и использовать информацию об истории формирования и развития корпоративной культуры, принципах и ценностях, на основе которых формируется корпоративная культура; основными методами и способами разрешения моральных проблем, возникающих в корпоративных отношениях.

Приобретенные теоретические знания и практические навыки, полученные при изучении основ корпоративной культуры, должны обеспечить студентам умение самостоятельно решать реальные поведенческие задачи, грамотно выстраивать межличностные отношения в профессиональной деятельности.

**Особенности учебного пособия.** Структура и содержание учебного пособия соответствуют структуре и содержанию дисциплины «Основы корпоративной культуры» и предусматривают изучение материала по четырем модулям, каждый из которых состоит из определенного количества тем. Каждый модуль в учебном пособии представлен текстовым материалом по теме, а также контрольными вопросами и тестовыми заданиями, при помощи которых студенты могут проверить, как они усвоили тему. В тексте учебного пособия в квадратных скобках помещены ссылки на цитируемую литературу и источники. Список используемой литературы и источников находится в конце пособия. Глоссарий содержит основные понятия, которые используются при изложении материала по различным аспектам учебного курса «Основы корпоративной культуры».

Учебное пособие отражает авторский курс, составленный в соответствии с требованиями ФГОС ВО. Содержание учебного пособия включает материалы диссертации и научных исследований автора. Особое внимание при подборе тематики занятий уделено рассмотрению дискуссионных проблем корпоративной культуры.

## ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на то что за рубежом исследование корпоративной культуры стало актуально еще в начале 1980-х годов, в России пик интереса к данной теме наблюдается в последнее время. Большинство успешных организаций активно внедряют в систему управления корпоративные правила и стандарты поведения, разрабатывают кодексы этики членов компаний, особое внимание уделяют внутри-организационным ритуалам и мифам и др. Культура предприятия определяет его своеобразие, уникальность. Следовательно, успешная адаптация человека в организации обуславливается не только выполнением должностных обязанностей и распоряжений руководства, но и встраиванием в корпоративную культуру путем разделения общих ценностей и принятия существующих правил и норм поведения и взаимодействия.

Почему же не уменьшается интерес к теме корпоративной культуры? Как ученые, так и специалисты в области управления пришли к выводу о том, что корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на все производственные показатели компании. Определим некоторые причины.

Во-первых, произошли изменения в структуре и характере организаций. По мнению Т. Питерса и Р. Уотермана, если в начале 80-х годов XX века наблюдался лишь небольшой интерес к корпоративной культуре, то современный организационный мир внес существенные изменения в данном вопросе. Процессы, происходящие на различных организационных уровнях, уменьшили важность и необходимость ежедневного контроля руководством компании и увеличили значимость корпоративной культуры — того «клея», который скрепляет и удерживает организацию как единое целое. Стало очевидным, что организации с сильной корпоративной культурой просто не нуждаются в бюрократической иерархии и системе контроля. Когда люди имеют единые ценности и нормы поведения, нет необходимости указывать им, как они должны поступить в каждой конкретной ситуации: организация может быть уверена, что ее члены примут правильное решение, руководствуясь своими культурными нормами и ценностями.

Во-вторых, исследования показали, что большинство процветающих корпораций имеют хорошо развитую корпоративную культуру. И считают ее одним из залогов успеха организации. Так, кредо компании «Джонсон & Джонсон» начиная с 1943 г. отражает ее ответственность перед заказчиками, служащими, менеджерами, населением тех городов, где располагается компания, и ее акционерами. Одним из основополагающих принципов корпоративной культуры компании Hewlett-Packard является понимание того, что люди всегда хотят заниматься творческой хорошо оплачиваемой работой и готовы делать ее при правильной организации труда. Один из руководителей компании, выступая в Йельском университете, сказал: «Нам не нужна толстая книга правил. Вместо этого мы опираемся на ценности, принятые в компании, и на способность людей действовать наилучшим образом при любых обстоятельствах» [62, с. 78]. Интересно, что во многих проведенных исследованиях отмечалось, что компании с развитой корпоративной культурой легче адаптируются к изменениям, диктуемым временем.

В-третьих, появились эмпирические исследования связи между корпоративной культурой и эффективностью работы компании. Было обнаружено, что успешные корпорации особое внимание обращают на отношения с акционерами, покупателями и сотрудниками. Например, американские ученые Гарвардской школы бизнеса Дж. Коттер и Дж. Хескетт сравнили 12 компаний с сильной корпоративной культурой и 10 компаний со слабой корпоративной культурой по различным показателям и убедились, что первая группа превосходит вторую по доходам, стоимости акций и чистой прибыли [36, с. 199–203].

Конечно, культура не единственная составляющая успеха. Очень важны такие аспекты, как стратегия компании и ее структура, организация производственных процессов и система оплаты, состояние рынка, конкуренция и многое другое. Но корпоративная культура является одним из важных компонентов на пути компании к успеху.

# Глава 1. КОРПОРАЦИЯ КАК ФОРМА ОБЩЕСТВЕННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ

---

## § 1.1. Основные подходы к пониманию корпорации

В философии и социологии понятие «корпорация» применяется для обозначения некой устойчивой системы межличностных отношений. Такого рода трактовка обнаруживается, например, в работах Ф. Тенниса, Э. Дюркгейма и некоторых других социологов. Но необходимо отметить, что в философии понятие «корпорация» употребляется достаточно редко.

В социологии Фердинанда Тенниса достаточно часто встречается понятие «корпорация». Иногда в его исследованиях термин «корпорация» появляется в историко-культурном контексте для обозначения реальных объектов (например, корпорацией для него являются высшие церковные иерархи, которых он называет «неумирающими корпорациями» [65, с. 219]. Но чаще понятие «корпорации» приобретает концептуальное значение. Корпорации по Теннису — «такие союзы людей, которые выступают как определенное единство для достижения цели (неважно какой), способное к волеизъявлению и к действию. Форма именуется корпорацией, если она обладает внутренней организацией, а это значит, что ее участники выполняют определенные функции и их действия являются действиями корпорации» [24, с. 109]. Таким образом, корпорация в понимании социолога — это идеальные типы форм социальной жизни, а не реальные организации, подобные современным экономическим корпорациям.

Тема корпорации представлена в первом крупном исследовании Эмиля Дюркгейма «О разделении общественного труда». Социолог показывает связь разделения труда и социальной солидарности и делает вывод, что «идеал человеческого братства может осуществляться только в той мере, в какой прогрессирует разделение труда» [17]. В итоге «разделение труда ставит друг против друга не индивидов, а социальные функции. Но общество заинтересовано в деятельности последних (индивидов): сообразно тому, сотрудничают они правильно или нет, оно будет здоровым или больным. Его

существование, таким образом, зависит от них, и тем теснее, чем они более разделены. Вот почему оно не может оставить их в состоянии неопределенности; да, впрочем, они определяются сами собой. Так образуются эти правила, число которых возрастает по мере того, как труд разделяется, и отсутствие которых делает органическую солидарность или невозможной, или несовершенной» [24, с. 416]. Органическую солидарность, которая характерна для обществ с развитым разделением трудовых функций, Дюркгейм противопоставляет механической солидарности, которую, по его мнению, можно обнаружить у примитивных народов, где разделение труда находится в зачаточной форме. Механическая солидарность по Дюркгейму — это солидарность вследствие сходства, когда индивиды почти не отличаются друг от друга. Органическая форма солидарности рождается вследствие дифференциации или объясняется ею.

Наиболее существенно обращение Дюркгейма к корпорации в книге «Самоубийство». В этой работе социолог исследует социальные истоки самоубийств, он утверждает, что «над индивидом стоит высшая духовная реальность, а именно — коллектив» [17, с. 5]. Данное утверждение позволяет социологу в основе самоубийства увидеть прежде всего социальные условия. Оно же выводит Дюркгейма на теоретическую концепцию сплоченности общества, которое предохраняет от самоубийства. Дюркгейм говорит о том, что корпорацию составляют индивиды, интересы которых солидарны, так как они занимаются одинаковым трудом. И, следовательно, корпорация уже по определению может выступать коллективной личностью, которая имеет власть над своими членами и оберегает автономию, «поэтому нет сомнения, что она может являться для них моральной средой. Нет основания, чтобы корпоративный интерес не приобрел в глазах работников того высшего характера, которым всегда обладает интерес социальный сравнительно с частными интересами во всяком хорошо организованном обществе» [17, с. 5].

Согласно теории социолога, профессиональная группа, которой является корпорация, имеет над всеми другими преимущество в укреплении социальной солидарности, власть корпорации проявляет себя постоянно, так как профессиональная часть жизни — это почти вся жизнь. Дюркгейм делает вывод, что корпорация имеет

возможность окружить человека вниманием и избавить его от одиночества. Он подчеркивает, что корпорация будет иметь влияние только в том случае, если будет организована на совершенно других основаниях. Корпорация должна перестать быть частной группой, которую государство игнорирует, она должна стать признанным органом общественной жизни. Отсюда следует, что корпорация — это и форма организации, и разного рода отношения в ней, например экономические (прибыль), координация разного рода интересов (профессиональной и личностной самореализации, удовлетворение потребности в общении, поддержке коллектива и так далее). Кроме того, социолог утверждает, что именно корпорация позволяет конкретизировать моральные нормы. По мере того как развивается разделение труда, право и мораль принимают в каждой отдельной функции различную форму. Кроме прав и обязанностей, общих для всех людей, есть такие, которые зависят от специфики профессии. И число их растет и их важность усиливается по мере того, как развивается и разнообразится профессиональная деятельность.

Таким образом, можно сказать, что корпорация, по мнению социолога, должна выполнять широкий круг общественных функций — от производственных до морально-культурных, вырабатывать и внедрять в жизнь новые формы, которые будут регулировать отношения между людьми и способствовать развитию личности.

Обратимся к современным трактовкам термина «корпорация». Корпорация в переводе на русский язык (англ. *corporation*, от лат. *corporiu* — объединение, сообщество) означает «общество, союз, группа лиц, объединяемая общностью профессиональных или словесных интересов». Современное понимание термина «корпорация» постоянно развивается, приобретая новые значения. Интересен в этом отношении сравнительный анализ двух терминов, часто встречающихся в римском праве: *corpus* (тело) и *universitas* (совокупность, общность). Оба термина употреблялись в применении не только к союзам лиц, но и к собирательным понятиям предметов, вещам, объединенным в одно целое, например стадо рабочего скота, табун лошадей, дом, корабль. Однако слово *corpus* употребляется чаще как синоним *collegium* (т. е. союз лиц, объединенных общей

профессией, культом и др.), а слово *universitas* есть общее название для всех корпораций, т. е. как для общин, так и для коллегий.

В широком философском смысле «корпорация — это особый социальный институт, относительно замкнутая ассоциация, которая на определенных условиях выражает интересы своих членов и защищает их» [4, с. 80]. Можно встретить и определения, называющие корпорацией любой трудовой коллектив (например, советские трудовые коллективы по сути являлись корпорациями, хотя таковыми не назывались). «Согласно расширительной версии, корпорация характеризуется достаточно сложной организацией, ориентированной на достижение какой-либо заранее фиксированной цели, что требует согласования действий членов этой организации, осуществления функции управления и, стало быть, подготовленного персонала. Однако, хотя в корпорациях действительно выражен определенный организационный эффект, далеко не всякая организация и не любая автономная группа могут быть названы корпорацией» [4, с. 80].

Понятие «корпорация» в социологии — это определенные формы связей людей, возникающих в процессе общественного производства и обеспечивающих целостность и устойчивость этого процесса.

В современной юридической литературе корпорацией обычно обозначают юридическое лицо, организацию. Термином «корпорация» пользуются, когда хотят подчеркнуть, что организация рассматривается как единое целое и может выступать участником в гражданском обороте. В законодательстве РФ термин «корпорация» употребляется только как составная часть собственного названия государственных коммерческих организаций.

Все определения понятия «корпорация», приведенные выше, весьма корректны, но они не выражают полностью сущность корпорации. Поэтому обратимся к экономическому значению данного термина. В работе Г.Б. Кочеткова и В.Б. Супяна, специально посвященной анализу экономических корпораций, дается следующее определение: «Корпорация — это система организации бизнеса, в которой владельцы отделены от оперативного управления экономическими процессами, переданного в руки профессиональных менеджеров. Последнее является принципиальным отличием корпоративной формы организации и управления бизнесом от любой

другой, существующей в современной экономике» [37, с. 9–10]. Можно привести еще одно, уточняющее определение. «Современные корпорации — это крупные предприятия и их объединения, в которых субъекты хозяйствования добровольно объединили свои ресурсы (финансовые, недвижимость, информационные, трудовые, способности к инновационной рискованной деятельности и др.) в консолидированный капитал и создали систему хозяйствования на основе свободного разделения и кооперации труда, общей стратегии предпринимательства в целях устойчивого получения предпринимательского дохода» [1, с. 116].

### **Выводы**

Таким образом, первым обратил специальное внимание на роль нравственного регулирования в корпорациях и описал его Э. Дюркгейм. Дюркгейм внес большой вклад в изучение форм коллективности, развивая идею создания профессиональных корпораций в качестве новых элементов общественной солидарности. По мнению социолога, основным структурообразующим элементом будущего общества станет корпорация, которая может выступать коллективной личностью (так как корпорацию составляют индивиды, интересы которых солидарны), являясь определенной «моральной средой» для своих членов. Корпорация должна выполнять широкий круг общественных функций (от производственных до морально-культурных).

Рассмотрев определения термина «корпорация», можно сделать вывод, что они весьма различны. Так, в широком смысле корпорация — это любое объединение людей для выполнения какой-то задачи. В узком смысле «корпорации — это крупные предприятия и их объединения, в которых субъекты хозяйствования добровольно объединили свои ресурсы (финансовые, недвижимость, информационные, трудовые, способности к инновационной рискованной деятельности и др.) в консолидированный капитал и создали систему хозяйствования на основе свободного разделения и кооперации труда, общей стратегии предпринимательства в целях устойчивого получения предпринимательского дохода» [1, с. 116]. Например, термин «корпоративная этика» появляется применительно к особому способу регулирования нравственных отношений именно в этих

корпорациях (хотя и нравственные отношения, и разные способы их регулирования существовали в организациях всегда).

Корпоративные соглашения (правила поведения, взаимные обязательства), регламентирующие отношения внутри коллектива, возникают в малых группах, они необходимы для того, чтобы согласовать совместную деятельность, скоординировать интересы и т. д. Кроме этих договоренностей отношения между людьми в коллективе регулируются и моральными нормами, нормами обычая, этикетными нормами, правом. В небольших коллективах кодексы не обязательны, здесь все знают друг друга лично, могут договориться, здесь действуют нормы личной морали и морали межличностных отношений. Но в крупных современных корпорациях, где работники, формально являясь членами одного коллектива, в большинстве своем не знают друг друга лично (так называемые анонимные отношения), корпоративные кодексы как согласованные и обязательные для всех цели и ограничения поведения становятся основным инструментом нравственного регулирования поведения работников.

### **Контрольные вопросы**

1. Какое значение вкладывает Э. Дюркгейм в понятия «органическая солидарность» и «механическая солидарность»?
2. На основе работы Э. Дюркгейма «Самоубийство» проанализируйте понятие «корпорация».
3. Какое значение имеет термин «корпорация» в философском подходе?
4. Какое значение имеет термин «корпорация» в экономическом подходе?
5. Проанализируйте различные подходы к пониманию термина «корпорация» (социологический, философский, экономический, юридический). Что общего и различного можно выделить в данных подходах?

## Тестовые задания

1. Укажите первое крупное произведение Э. Дюркгейма, посвященное проблеме корпорации.

- а) «О разделении общественного труда»
- б) «Эволюция социального вопроса»
- в) «Самоубийство»
- г) «История социологии в Западной Европе и США»

2. Корпорация — это

- а) общество, союз, группа лиц, объединяемые общностью профессиональных или сословных интересов
- б) группа предприятий
- в) содружество предпринимателей
- г) коллективное хозяйство

3. Какое из представленных определений наиболее полно выражает социологический подход к пониманию корпорации?

- а) «это система организации бизнеса, в которой владельцы отделены от оперативного управления экономическими процессами, переданного в руки профессиональных менеджеров. Последнее является принципиальным отличием корпоративной формы организации и управления бизнесом от любой другой, существующей в современной экономике»
- б) «определенные формы связей людей, возникающих в процессе общественного производства и обеспечивающих целостность и устойчивость этого процесса»
- в) «это особый социальный институт, относительно замкнутая ассоциация, которая на определенных условиях выражает интересы своих членов и защищает их»
- г) «содружество предпринимателей»

4. С позиции философского подхода корпорация — это

- а) «система организации бизнеса, в которой владельцы отделены от оперативного управления экономическими процессами, переданного в руки профессиональных менеджеров. Последнее является принципиальным отличием корпоративной формы организации и управления бизнесом от любой другой, существующей в современной экономике»

- б) «определенные формы связей людей, возникающих в процессе общественного производства и обеспечивающих целостность и устойчивость этого процесса»
- в) «особый социальный институт, относительно замкнутая ассоциация, которая на определенных условиях выражает интересы своих членов и защищает их»
- г) «содружество предпринимателей»

**5.** Назовите один из основополагающих признаков организации.

- а) организационная культура
- б) сплоченность субъектов
- в) информированность членов структуры
- г) функциональность подходов в принятии решения

**6.** В своей работе «О разделении общественного труда» Э. Дюркгейм вводит понятие «органическая солидарность». Органическая солидарность — это

- а) социальная интеграция и сплоченность, возникающие в результате разделения труда и взаимозависимости друг от друга
- б) социальная интеграция и сплоченность, возникающие из-за однородности людей
- в) объединение, основанное на дружбе, на общности интересов
- г) собирательный социально-психологический термин, характеризующий любую доктрину или другую социальную установку, делающую упор на важность и ценность коллектива

**7.** В своей работе «О разделении общественного труда» Э. Дюркгейм вводит понятие «механическая солидарность». Механическая солидарность — это

- а) социальная интеграция и сплоченность, возникающие в результате разделения труда и взаимозависимости друг от друга
- б) социальная интеграция и сплоченность, возникающие из-за однородности людей
- в) объединение, основанное на дружбе, на общности интересов
- г) собирательный социально-психологический термин, характеризующий любую доктрину или другую социальную установку, делающую упор на важность и ценность коллектива

8. Какие из предложенных вариантов являются наиболее точными синонимами понятия «корпорация»?

- а) союз
- б) человеческий капитал
- в) объединение
- г) деловая репутация
- д) уставный капитал

9. В зависимости от основной цели деятельности корпорации принято подразделять на следующие виды

- а) публичные и полупубличные
- б) коммерческие и некоммерческие
- в) американские, английские, германские, российские
- г) производственные и инвестиционные

10. По содержанию деятельности корпорации принято подразделять на следующие виды

- а) публичные и полупубличные
- б) коммерческие и некоммерческие
- в) американские, английские, германские, российские
- г) производственные и инвестиционные

## **§ 1.2. Становление и развитие корпораций и корпоративных отношений**

Рассматривая становление и развитие корпоративных отношений, начнем с ранних кооперативных форм организации труда и морального регулирования отношений в этих объединениях, которые появляются уже в Древней Греции и Древнем Риме. Корпорации того времени, которые возникали как небольшие союзы сословного и профессионального характера, имели разные цели, которые и сегодня не совсем понятны исследователям. Например, в Древней Греции имелись корпорации, образованные по возрастному признаку и предусматривавшие не только общую цель, но и общее имущество. Такие корпорации представляли собой свободное сообщество, и членство в них было добровольным. Также следует отметить и греческие полисы, города-государства, которые являлись корпо-

рациями свободных граждан, проживающих на территории города. Это были добровольные объединения свободных граждан, которые сохраняли свои основные черты независимо от смены своих членов, имели общее имущество. Они брали на себя функции создания общественной инфраструктуры (дороги, акведуки и т. п.) и таким образом были вовлечены во владение общественной собственностью.

В Древнем Риме создавались корпорации для коллективной аренды общественных земель, в которых совмещались функции сельскохозяйственной организации и культового союза. В данных корпорациях, как подчеркивают исследователи, поддерживались особо доверительные отношения. Члены корпорации называли друг друга «друг», «товарищ», «брат», часто имели общую усыпальницу. Известно, что в древнеримских корпорациях могли принимать участие женщины и даже рабы. Корпорации античного периода не приобрели экономической значимости, так как число участников данные объединений было небольшим.

В период Средневековья начинают формироваться объединения на уровне корпоративных групп организаций: гильдии (внутренние и внешние — с целью организации торговли с географически отдаленными государствами), объединения гильдий (ганзы) и цехи. Гильдии являлись своего рода надстроечными образованиями, целями формирования которых являлись защита членов гильдий от проникновения иностранных купцов на внутренние рынки, совместное пользование инфраструктурой — охраной, содержащейся за счет членов гильдий. В каждом цехе существовал свой устав. Исследователи развития ремесленных и торговых объединений считают гильдии и цехи средневековыми предшественниками современных корпораций. По крайней мере, одна из таких организаций, «Каса ди Сан Джорджио» (Casa di San Giorgio), будучи образованной в 1408 году для обеспечения капиталами проектов Генуи, уже в 1817 году была преобразована в современную корпорацию.

Гильдия, ганза, братство, а позднее — корпорация — все это названия различных ремесленных и торговых объединений средневековой Европы, давших начало так называемому цеховому строю, который достиг своего расцвета к началу мануфактурного периода капитализма. В XIV–XV веках во многих европейских городах скла-

дывалась даже система корпоративной политической власти, когда органы городского самоуправления формировались цехами. Авторитет цехов был непоколебим, они часто оставались относительно независимыми и в политическом отношении. Общими основаниями организационного порядка в цехах были: общие средства для общих нужд, наличие свидетельства о включенности в цех, гарантировавшего права мастера, сезонное определение максимально допустимых цен на изделие и тому подобное. Все это делалось в интересах охраны прав цеховиков и предотвращения конкуренции. Весьма точно были очерчены область и вид продукции, в отраслевых ремеслах цехи негативно относились к любым инновациям и не допускали изменения установленных образцов, заботились о порядке, дисциплине и высоком качестве изделий, формируя среди цехового братства чувство профессиональной солидарности. Ремесленники, запятнавшие имя цеха, лишались цеховых прав или исключались. Таким образом, средневековая цеховая организация вырабатывала определенные жизненные принципы совместной деятельности, которые предполагали соответствующие им стереотипы мышления и поведения. Главной заботой цеха был профессиональный престиж, незапятнанность репутации.

Закат цехового строя, начавшийся в позднее средневековье, затянулся до конца XVIII – начала XIX века. Причины этого упадка хорошо известны – ремесленный цех, живущий в соответствии с указанными выше принципами, отличается жесткостью и авторитарностью, он приспособлен к достаточно стабильной работе на заказ, которая не требует больших модификаций, и поэтому неэффективен в условиях развитых товарных отношений. Корпорации Нового времени представляли собой некое ограниченное число принудительно сформированных ассоциаций, которые монополизировали представительство различных групповых интересов перед государством и отдельными его институтами. А те, в свою очередь, предписывают корпорациям исполнение тех или иных функций.

Некоторые исследователи считают, что российская культура имеет такую систему ценностей, знаний и традиций, которая обеспечивает мотивацию и регуляцию хозяйственной деятельности. Среди традиционных черт российской хозяйственной культуры

можно выделить: утверждение приоритета духовного над материальным (данный приоритет, по мнению некоторых исследователей, является не только следствием православия, но и идеологической компенсацией низкого уровня жизни подавляющего большинства населения страны), большое влияние государства на предпринимательскую деятельность, в целом общинный идеал российской хозяйственной культуры. В этом она близка со многими восточными культурами, и это является одним из ее основных социокультурных отличий от западной протестантской этики хозяйствования.

Традиционно принято считать, что коллективная психология у русских сложилась под влиянием православной церкви. Но надо сказать, что многие исследователи усматривают коллективистские ориентации как присущие русской культуре еще до появления христианства, связывают их с суровыми природными условиями и постоянными набегами завоевателей, которым должен был противостоять русский народ.

С.Л. Франк в своем труде «Духовные основы общества», говоря об общественных идеалах, отмечает, что «общественный идеал не просто декретируется и требуется, а философски обосновывается и выводится либо из общего философского мировоззрения, либо из анализа природы общества и человека» [68, с. 23]. Философ пишет, что идеал только тогда будет воспринят, если он будет близок условиям жизни общества, его духовному состоянию, историческим задачам, которые стоят перед обществом на данный момент. Принцип соборности, солидарности, сотрудничества отдельных сословий в обществе, пишет Франк, это «не произвольное нормативное предписание, касающееся только личной жизни человека, а есть нормативное выражение вечной онтологической сущности всей человеческой, следовательно, и общественной жизни... Отсюда... уясняется фундаментальное значение семьи как ячейки общества... всех вообще малых союзов, основанных на соседстве... на общности труда и профессиональных интересов... и корпоративных объединений» [68, с. 234, 236]. В дальнейшем русские солидаристы (В. Поремский и др.) значительно расширяют идею солидарности, отмечая не только интуитивное сродство людей и любовь к ближнему, но

и все, что из этого практически следует в социальном плане: ответственность каждого за всех, согласование усилий, сотрудничество.

В России первые корпоративные объединения начинают возникать к XI—XII веку. Торговые люди — так называемые «гости» и «купцы» — постепенно обособливаются в привилегированную группу городского населения, выделяющуюся имущественным положением и поддержкой княжеской власти, заинтересованной в пополнении городской казны. Именно в это время в наиболее крупных городах возникают первые купеческие общества. Сохранился устав новгородской торговой корпорации, основанной в XII веке, — Ивановской общины («Иваньского ста»), объединявшей крупных оптовых торговцев воском («вощников»). Представители общины участвовали в заключении важнейших торговых договоров и были членами Совета Новгородской республики. Помимо «Иваньского ста» в Новгороде находились различные общины. Купеческие корпорации, по-видимому, возникали и в других городах Древней Руси.

Основной формой организации ремесленников в России в XIV—XV веках являлась артель, во главе которой стоял мастер или старейшина. Артели — добровольные объединения, которые строились на договоре (обычно словесном — «уговор — дороже денег») и которые просуществовали в России вплоть до коллективизации и индустриализации (правда, в советское время существовали старательские артели). Артель была добровольным объединением, поощрявшим предприимчивость, но пресекавшим попытки эксплуатации одних членов другими. В артелях существовало равноправие, но оно не давало уравнительного распределения доходов, работа делилась, и каждый получал по труду. Артели, так же как западноевропейский цех, объединяли мастеров и в нехозяйственной деятельности. Они всесторонне охватывали личную, семейную, общественную жизнь ремесленника.

Наиболее интенсивно торговое предпринимательство развивалось в XIV—XV веках в Великом Новгороде, купечество которого испытывало влияние традиций деловой этики Запада. Здесь возникли первые купеческие корпоративные объединения, в которых просматривалось подобие западноевропейских гильдий. С созданием единого Русского государства купцы слились с другими сло-

ями городского населения в одно сословие посадских людей, которое было обязано выполнять в отношении государства две главные повинности — отбывать казенную службу и платить подати. Купцы составляли богатое меньшинство посадского населения. В конце XVI века они объединились в зависимости от величины капитала в три корпорации: гостей, торговых людей гостиной и суконной сотен, которые имели выборных голов и старшин и пользовались определенными правами в области торговли.

В начале XVIII века Петр I пытался вводить ремесленные цехи на русскую почву, но привести строгую регламентацию цеховой жизни оказалось невозможным. Можно предположить, что этому препятствовало «российское православие с идеями «соборного выживания», общинного образа жизни верующих, взаимного согласия, братства во Христе и т. п.». К тому же деятельность образовавшихся цехов строго контролировалась и облагалась налогами государством, полностью лишая цехи суверенности, самостоятельности и корпоративной обособленности.

Организация гильдейского купечества окончательно оформилась в период реформ 70–80-х годов XVIII века. К этому времени торговое сословие, выделенное в гильдии, существенно отличалось от членов гостиной и суконной сотен XVII века своей численностью и экономической мощью. По данным известного российского исследователя истории русского купечества П.А. Бурьшкина, только в Москве проживало не менее 12 тыс. купцов и членов их семей. Верхушка купечества Москвы конца XVIII века сформировалась главным образом из приезжих «иностранцев» купцов, разночинцев, в меньшей степени — крестьян, которые смогли добиться успеха за счет своих способностей в условиях острой конкурентной борьбы.

С началом развития капитализма в народном хозяйстве России в среде купечества появились фабриканты — предприниматели. Это стало особенно заметным к концу XVIII века, когда в составе купцов первой гильдии свыше трети были владельцами фабрик и заводов. Причем почти половину этого числа составляли купеческие династии, тесным образом связанные с абсолютизмом и крепостничеством.

В конце XIX века стали возникать предпринимательские организации: горнопромышленников, железозаводчиков, биржевиков

и др. Крестьянская реформа 1861 года преобразовала все экономические отношения в России. Огромные капиталы были вложены в создание новых производств, быстрому развитию которых способствовал прилив в город дешевых рук из деревни. Придя на смену дворянству, российские купцы и фабриканты быстро превратились в образцовых предпринимателей. Возникли династии промышленных магнатов (например, Бахрушины, Тучковы, Прохоровы и пр.). П.А. Бурый писал: «На свою деятельность они смотрели не только и не столько как на источник наживы, а как на выполнение задачи, своего рода миссию, возложенную Богом или судьбой. Про богатство говорили, что Бог его дал в пользование и требует по нему отчета, что выражалось отчасти и в том, что именно в купеческой среде необычайно были развиты благотворительность и коллекционирование предметов искусства, на которое смотрели как на выполнение какого-то свыше назначенного долга» [7, с. 147]. По мнению русского философа Н.А. Бердяева, сам русский народ никогда не являлся буржуазным, не имел буржуазных черт в психологии и не исповедовал буржуазных норм и добродетелей. Предпринимательская деятельность казалась непрестижной и воспринималась как эксплуатация народа. Для российского предпринимательства был характерен комплекс вины и неполноценности перед неимущим населением, проявляющийся в щедрой благотворительности, доходящей до чрезмерного нищелюбия, и своеобразной социально-политической активности, направленной на поддержание генетической связи с народом (вплоть до связей с партией большевиков).

Здесь необходимо отметить и идею соборности в православной культуре, которая оказала сильное влияние на развитие деловых отношений в России. Соборность – понятие русской философии; идея соборности стала основной идеей всего славянофильства, хотя и по-разному интерпретировалась. У К.С. Аксакова соборность фактически отождествляется с общиной, где «личность свободна как в хоре». С.Н. Трубецкой интерпретирует соборность «как совпадение религиозного, нравственного и социального начал, противостоящее как индивидуализму, так и социалистическому коллективизму». С этих позиций и следует рассматривать особенности российской

корпоративной культуры, останавливаясь в первую очередь на рассмотрении коллективного (общинного) идеала.

Появление огромных промышленных и транспортных предприятий за короткое время увеличило в несколько раз спрос на инженерных работников, ученых, юристов. В этих условиях, естественно, формировались новые сословные, профессиональные и другие сообщества со своими представлениями о корпоративных нравственных нормах. Соблюдение кодекса предпринимательства в России было нормой, а не отдельным ярким проявлением. Человек, принимавший сомнительные в нравственном отношении деловые решения, сталкивался с трудностями при получении кредитов, заключении контрактов. Поскольку он «выпадал из круга», по отношению к нему становились допустимыми такие действия, которые к другим членам корпорации были бы неприемлемы.

После Октябрьской революции 1917 года свободное предпринимательство в России было ликвидировано. После гражданской войны был кратковременный период, период НЭПа, когда была разрешена предпринимательская деятельность, но под строгим контролем государства и только в торговле, сфере услуг, мелком производстве и т. д. Но через несколько лет все закончилось, так как страна приступила к «строительству социализма».

Социализм достаточно легко прижился в российском обществе. Основной причиной этого можно назвать то, что нравственные идеалы русской общины близки именно нравственным, а не идеологическим идеалам социалистического коллективизма, поэтому они были легко усвоены, ассимилированы общественным сознанием. Можно отметить схожесть ценностей общины (идеи солидарности, сотрудничества, взаимопомощи, служения чему-то большему, чем сама община) и ценностей социалистического коллективизма (уважение к труженику – созидателю общественного богатства, справедливое распределение общественных тягот и благ, всестороннее развитие каждой личности, интернационализм, солидарность, взаимная поддержка трудящихся и др.), что в целом говорит об их близости.

В конце 20-х – 30-х годах XX века стали складываться основные черты хозяйственной культуры Советской России, в центре кото-

рой стоят идеологические политические ценности. Окончательно вытесняются индивидуальный хозяин и работник, и на их смену приходит трудовой коллектив. Разрабатываются нравственные основания для новой социалистической реальности. Утверждается лозунг о том, что общественные интересы выше личных.

Необходимо отметить, что, хотя советские трудовые коллективы и не назывались корпорациями, но содержали в себе многие черты последних. На советских предприятиях формировалась особая корпоративная культура.

Во-первых, коммунистическая партия превозносила прогрессивную роль «рабочего класса».

Во-вторых, дух корпоративизма пропагандировался применительно к отдельным социально-профессиональным группам (металлургам, шахтерам, железнодорожникам, строителям и т. п.): были учреждены специальные профессиональные праздники, почетные знаки и грамоты, различные льготы.

В-третьих, корпоративная солидарность была характерна и для крупных советских предприятий. Работники с гордостью заявляли, например: я работаю на ЗИЛе, АЗЛК и т. п. Корпоративный дух на крупных предприятиях, как правило, поддерживался специальной системой гарантий и льгот (санатории, детские сады, дома культуры, более качественное жилье и т. п.).

В-четвертых, работники практически любого советского предприятия также сильно зависели от него в плане соцобеспечения. Образцом занятости в советское время считалась полная занятость на одном предприятии в течение длительного срока (желательно всего трудового пути). Кроме того, на советском предприятии деятельность директора оценивалась не только по результатам выполнения государственного плана, директор должен был построить определенное количество жилья для работников, поликлинику, дом отдыха, обустроить пионерские лагеря и тому подобное. Отношения социального патернализма государства и директоров предприятий находили отражение в коллективных договорах, заключавшихся между администрацией и профсоюзом трудящихся. Директор предприятия в какой-то степени должен был считаться с мнением коллектива в лице партийного и профсоюзного комитетов.

С конца 80-х годов в советской политике, экономике, культуре, общественной жизни начинают происходить большие изменения. С началом реформ, обозначивших переход от плановой экономики к рыночной, начинают появляться кооперативы, происходит приватизация государственных и организация новых предприятий, постепенно начинает формироваться частный бизнес. С появлением в России новых трудовых отношений (договорных) происходят и изменения в трудовой морали и этике. Корпоративную этику российских предприятий сложно рассматривать как нечто цельное и единое. В качестве источников современной корпоративной этики в России выступают самые различные факторы: православная этика, моральные традиции дореволюционного предпринимательства (например, еще в 1912 году были официально декларированы Общенациональные принципы ведения дел в виде морального кодекса российского предпринимателя; газета деловых кругов «Биржевые ведомости» выходила в дореволюционной России под лозунгом «Прибыль превыше всего, честь превыше прибыли»), советские традиции (существовала трудовая этика предприятия, в которой подчеркивалось значение трудового коллектива, социальной ответственности руководителя, общественная значимость труда, необходимость участия трудящихся в управлении и т. д.).

В 90-х годах XX века российские компании приходят к пониманию важности морального регулирования (прежде всего под давлением Запада) и начинают заявлять о совершенствовании отношений на предприятии. Принимается ряд профессиональных кодексов, например «Кодекс чести банкира» (1992), «Кодекс чести членов Российской гильдии риэлторов» (1994), «Правила добросовестной деятельности членов профессиональной ассоциации участников фондового рынка» (1994). Постепенно проблема морали трудовых отношений, отношения между предприятиями и предприятия и государства начинает осознаваться на уровне всего российского делового сообщества. В 1995 году Второй Всероссийский конгресс промышленников и предпринимателей принимает «Хартию бизнеса России», в которой декларировались, например, принципы, исключающие обман, фальсификацию качества, возможность получения незаконных доходов и так далее. Координационный

комитет Всероссийского объединения предпринимательских союзов и организаций, так называемый «Круглый стол бизнеса России» (созданный по аналогии с «Декларацией Ко», принятой в 1994 году в швейцарском городе Ко), поставил одной из своих задач борьбу за соблюдение предпринимательской этики, обратившись к российскому деловому сообществу со следующими словами: «В российской деловой среде уже созрело понимание того факта, что отечественному бизнесу нужны некие этические рамки, за пределами которых – беззаконие, попрание прав личности и в конечном счете крах экономики как системы цивилизованного обмена товарами, услугами и информацией» [72, с. 65]. В этом же году Торгово-промышленная палата России (ТПП) объявила развитие деловой культуры предпринимателей одним из приоритетных направлений своей деятельности и инициировала разработку проекта под общим названием «Российская деловая культура».

Также на уровне отдельных предприятий все большее распространение получает практика принятия корпоративных кодексов. Одной из первых корпоративный кодекс принимает корпорация «УралСиб» (1998), в 2002 году кодекс был принят Российским союзом предпринимателей и промышленников (РСПП).

### **Выводы**

Таким образом, зачатки корпоративной формы организации можно обнаружить еще в Древней Греции и Древнем Риме. Это были небольшие союзы сословного и профессионального характера, которые имели разные цели, нередко неясные современным исследователям. Но уже здесь важно отметить эмоциональную связь между членами данных объединений (часто именовали себя «друг», «брат», «товарищ», могли иметь общую усыпальницу).

Появление корпорации как явления относят к средневековью, когда под корпорацией понимался один из видов многочисленных сословно-профессиональных организаций цехового типа. Корпоративными чертами обладали не только ремесленные цехи, но объединения высших сословий (такие как монашеские и рыцарские ордены). В средневековой корпорации начали формироваться определенные системы корпоративных взглядов. Их наиболее характер-

ными чертами были солидарность людей одной профессии, строгая регламентация прав и обязанностей профессиональной деятельности и так далее. Именно в средневековых цеховых уставах начинают складываться нравственные требования к члену коллектива.

Более сложные формы корпоративной организации появились в XVI веке в связи с развитием глобальных форм торговли и образованием колоний. В XX веке корпорация стала доминирующей формой организации деловой жизни и одним из важнейших институтов современного общества, представляющим собой объединение физических лиц, преследующих общие цели.

В России первые корпоративные объединения начинают появляться в XI веке. Можно выделить следующие традиционные черты российской хозяйственной культуры — это утверждение приоритета духовного над материальным, большое влияние государства на предпринимательскую деятельность. Российская хозяйственная культура имеет в своей основе общинный идеал, что является ее основным отличием от западной протестантской этики хозяйствования и что сближает ее со многими восточными культурами.

В советский период трудовые отношения продолжают складываться на основе многих традиций русского, дореволюционного, предпринимательства. Причина тому — близость нравственных идеалов русской общины и социалистического коллективизма.

Современное российское предпринимательство находится на стадии формирования. Но сегодня все больше крупных предприятий приходит к осознанию важности роли корпоративной этики в эффективности компании, в создании гармоничных отношений в коллективе.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие формы корпоративных объединений возникают в Средние века в Западной Европе? Опишите их.
2. Когда и в какой форме возникают первые корпоративные объединения в России?
3. Какие традиционные черты российской хозяйственной культуры можно выделить?

4. В чем особенность развития капитализма в России в XIX веке?
5. Опишите характерные черты корпоративной культуры, которая сформировалась на советских предприятиях.

### **Тестовые задания**

1. В каком древнем государстве для коллективной аренды общественных земель создавались корпорации, которые совмещали в себе функции сельскохозяйственной организации и культового союза?

- а) Древняя Греция
- б) Древний Рим
- в) Древняя Русь
- г) Древний Китай

2. Торговые гильдии — это

- а) ассоциации купцов
- б) ассоциации купцов для заграничной торговли
- в) ассоциации купцов для представления общих интересов
- г) ассоциации ремесленников

3. В начале XVIII века этот император пытается вводить ремесленные цехи с их строгой регламентацией на русскую почву, но, к сожалению, безуспешно.

- а) Петр I
- б) Екатерина II
- в) Павел I
- г) Александр I

4. К какому периоду можно отнести возникновение первых корпоративных объединений в России?

- а) XI—XII вв.
- б) XVI—XVII вв.
- в) XVIII—XIX вв.
- г) XX—XXI вв.

5. Назовите основную форму организации ремесленников в России в XIV—XV веках.

- а) артель
- б) гильдия

- в) цех
- г) фабрика

**6.** В каком российском городе в XIV–XV веках возникли первые купеческие корпоративные объединения, организованные по принципу западноевропейских гильдий?

- а) Киев
- б) Великий Новгород
- в) Москва
- г) Владимир

**7.** Какая идея русской религиозной философии оказала сильное влияние на развитие деловых отношений в России?

- а) софийность
- б) западничество
- в) соборность
- г) почвенничество

**8.** В этом году была принята «Хартия бизнеса в России»

- а) 1993 г.
- б) 2004 г.
- в) 1995 г.
- г) 2010 г.

**9.** Какие принципы не входят в свод принципов «Хартии бизнеса в России»?

- а) уважение
- б) обман
- в) фальсификация качества
- г) возможность получения незаконных доходов
- д) сотрудничество

**10.** Укажите основные черты, характерные для культуры советских трудовых коллективов.

- а) корпоративизм
- б) корпоративная солидарность
- в) индивидуализм
- г) социальная ответственность

### § 1.3. Влияние национальной культуры на формирование корпоративной культуры

В последние несколько лет возрос интерес к теме влияния национальных особенностей на деловую культуру, и многие специалисты разрабатывают данную тему. В соответствии с мнением большинства исследователей культуры, особенности деловой культуры определяются историей страны, ее географией и климатом. Так, А.И. Пригожин, А.П. Прохоров и др. считают, что огромная территория, многочисленные военные конфликты, суровый климат порождали в русских людях недоверие к внешнему миру (откуда чаще приходили захватчики, а не друзья), чувство уязвимости и пессимизма; большие расстояния между населенными пунктами, почти полное отсутствие коммуникации в течение большей части года создавали ощущение заброшенности, постоянного присутствия опасности. Все это, в свою очередь, приводило к стремлению объединиться, чтобы противостоять опасности, трудностям, воспитывало чувство коллективизма (без объединения в группы, общины и т. п. выжить было практически невозможно).

Оборотной стороной коллективизма на Руси выступала круговая порука, когда при выплате оброка более сильные крестьянские дворы покрывали недоимки слабых, обеспечивая тем самым получение барином или государством необходимой денежной суммы. Похожая ситуация существовала и в советские времена, когда за счет более сильных колхозов района покрывались недоимки более слабых, обеспечивая общее выполнение плана. И.В. Колесникова и С.П. Мясоедов, например, считают, что круговая порука в несколько иной форме находит свое отражение в корпоративных отношениях и сегодня. Это, например: недоносительство (т. е. пресечение, сокрытие информации), когда информация о сбоях в производстве, каких-либо других проблемах в рамках коллектива или группы, бригады не доносится до руководства, часто во вред производству; солидарность и взаимовыручка для своих (даже в ситуациях, когда они действительно виноваты); протекционизм, т. е. продвижение по службе своих людей, родственников, даже когда они не справляются с работой; чувство ложного равенства, т. е. уравнительное распределение материальных благ независимо от вклада каждого работника и т. п.

Особенности климата, короткое лето и протяженная зима, по мнению А.П. Прохорова, выработали у русского человека привычку работать рывками, выкладываться на короткой дистанции и замедлять ритм деятельности в долгосрочном плане. Эта особенность работы российских менеджеров, привычка к авралам и нелюбовь к ритмичной работе в зарубежной управленческой литературе получила термин «развитие через экстремальные стадии».

Таким образом, особенности исторического развития, географическое положение, климат, условия жизни сформировали у россиян целый ряд специфических поведенческих особенностей и нашли отражение в формировании национальной деловой культуры и сегодня.

Большой вклад в изучение влияния национальных особенностей культуры на формирование деловой культуры вносит методика, разработанная голландским специалистом в области управления персоналом Гиртом Хофстеде. Его идеи первоначально основывались на большом исследовательском проекте, изучавшем особенности национальных культур в подразделениях многонациональной корпорации ИВМ в 64 странах. Наиболее известны две работы Г. Хофстеде: «Последствия культуры» (*Culture's Consequences*, 1980) и «Измерения национальных культур в пятидесяти странах и трех регионах» (*Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions*, 1983).

В культурологии используются и другие подходы к пониманию этнической идентичности, как, например, модель Г. Триандиса, который выделяет такие факторы, определяющие специфические особенности поведения людей в разных культурах, как простота — сложность, закрытость — открытость, или концепция «культурной грамматики» Э. Холла. В кросскультурных исследованиях культуры также сопоставляются по критериям экстенсивности и интенсивности, этнической толерантности или интолерантности и т. д. Однако, по общему признанию, концепция «ментальных программ» Г. Хофстеде оказалась наиболее удачной для описания и сопоставления деловых культур.

На основе результатов исследования Хофстеде определил набор структур, понятий и представлений, отношение к которым носит ярко выраженную культурную окраску и, в свой черед, формирует особенности деловой культуры. Ученый выделил пять так называемых «культурных измерений»:

1) «дистанция власти» (большая – малая) – данное «культурное измерение» понимается как степень неравенства, физического или интеллектуального, между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. При этом низкая степень характеризуется относительным равенством в обществе, а высокая – наоборот (табл. 1).

Таблица 1

Г. Хофстеде. Дистанция власти

Параметры культуры	Культуры с высоким уровнем дистанции власти	Культуры с низким уровнем дистанции власти
<i>Частота выражения подчиненными своего несогласия</i>	Низкая	Высокая
<i>Предпочтение стиля управления</i>	Директивный	Демократический
<i>Восприятие неравенства</i>	Неравенство людей	Неравенство ролей
<i>Отношение к руководителям</i>	Подчиненные рассматривают руководителей как «других» людей, людей иного, чем они сами, типа	Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как и они, людей
<i>Доступность руководства</i>	Высшее руководство недоступно	Высшие руководители доступны
<i>Отношение к праву</i>	Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву	В организации право первенствует по отношению к силе
<i>Структура организации</i>	Многоуровневая, тенденция к централизации	Плоская, тенденция к децентрализации
<i>Размер управленческого аппарата</i>	Большое количество управляюще-контролирующих сотрудников	Управляющий состав малочисленный
<i>Дифференциация заработной платы</i>	Большая	Достаточно небольшая
<i>Квалификация работников низшего уровня</i>	Низкая	Высокая
<i>Статус рабочих и служащих</i>	Служащие обладают более высоким статусом, нежели рабочие	Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие

2) «индивидуализм», или степень, с которой люди данной страны предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-то группы. Высокая степень этого показателя указывает на то, что человек, находясь в условиях свободных социальных и экономических связей в обществе, сам заботится о себе и своих близких, равно как и несет ответственность за все свои действия. Этот же элемент характеризуется как «коллективизм», поскольку в коллективистских обществах людям с детства прививают уважение к группам, к которым они принадлежат (табл. 2).

Таблица 2

Г. Хофстеде. Индивидуализм/коллективизм

Параметры культуры	Индивидуалистическая культура организации	Коллективистская культура организации
<i>Вмешательство в личную жизнь сотрудников</i>	Руководство не желает вмешиваться в личную жизнь сотрудников	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел
<i>Влияние организации на самочувствие сотрудников</i>	Слабое	Сильное
<i>Защита интересов</i>	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы	Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы
<i>Функционирование предприятия</i>	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников
<i>Продвижение по службе</i>	Внутри или вне организации на основе компетенции	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
<i>Мотивация</i>	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп	Руководство использует традиционные формы
<i>Социальные связи</i>	Дистанционность	Сплоченность

3) «мужественность и женственность». Эти два полюса отражают то, как общество относится к таким ценностям, как самоуверенность, успех, конкуренция, которые ассоциируются с ролью

мужчины в обществе. Данные ценности отличаются от преимущественно «женских» ценностей – желания комфорта, заботы о слабых, солидарности. Общества с жестким социальным разделением ролей между полами названы Хофстеде «мужественными», а общества со слабым разделением ролей – «женственными» (табл. 3).

Таблица 3

Г. Хофстеде. Мужественность/женственность

Параметры культуры	«Мужская» культура	«Женская» культура
<i>Роль мужчины и женщины</i>	Мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей
<i>Доминирование</i>	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций
<i>Главная ценность</i>	Успех – единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
<i>Жизнь и работа</i>	Жить для работы	Работать, чтобы жить
<i>Что является важным</i>	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение
<i>Стремление</i>	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться быть лучше других
<i>Отношение к свободе</i>	Независимость	Солидарность
<i>Чувство</i>	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
<i>Принятие решений</i>	Логика	Интуиция

4) «неприятие неопределенности» (сильное – слабое) – расшифровывается как нежелание рисковать. Хофстеде подразумевал под стремлением избежать неопределенности в первую очередь превалирование в организации такой среды, где для конкретного работника определены не только цели, но и все средства их достижения, где досконально определены алгоритмы выполнения операций, где «все разложено по полочкам». Работа в такой организации

является меньшим стрессом, но и не дает особой возможности человеку проявить себя, свои способности. Это среда, удобная для людей, прирожденных быть исполнителями. В условиях низкой степени неприятия неопределенности преобладает предпринимательское отношение к жизни, при котором все новое и неизвестное мыслится как вызов, способный открыть новые возможности развития (табл. 4).

Таблица 4

Г. Хофстеде. Отношение к неопределенности

Параметры культуры	Культура с низким уровнем избегания неопределенности	Культура с высоким уровнем избегания неопределенности
<i>Отношение ко времени</i>	Готовность персонала жить настоящим днем	У работников большая тревога за будущее
<i>Предпочитаемый размер организации</i>	Работники предпочитают небольшую организацию	Работники предпочитают крупные организации
<i>Возраст менеджеров среднего уровня</i>	Молодежь	Средний и пожилой
<i>Мотивация достижения цели</i>	Устойчивая	Низкая
<i>Отношение к успеху</i>	Надежда на успех	Боязнь неуспеха
<i>Готовность к риску</i>	Большая	Слабая
<i>Предпочитаемый тип карьеры</i>	Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста	Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца
<i>Квалификация руководителя</i>	Руководитель не является специалистом в сфере управления	Руководитель должен быть экспертом, специалистом в сфере управления
<i>Отношение к конфликтам</i>	Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние	Конфликты в организации нежелательны
<i>Конкуренция между работниками</i>	Нормальное и продуктивное явление	Соперничество не приветствуется
<i>Готовность к компромиссу с оппонентами</i>	Высокая	Низкая
<i>Готовность к неопределенности в работе</i>	Высокая	Низкая

5) «долгосрочная или краткосрочная ориентации на будущее» в поведении членов общества. Это измерение было предложено Г. Хофстеде в исследовании, проведенном в сотрудничестве с Майклом Бондом в 1980-е годы. Согласно этому исследованию, менеджеры в одних странах, например в Японии, ориентированы на долгосрочное видение будущего и в соответствии с этим строят свой бизнес, в некоторых других странах бизнес строится на основе краткосрочного видения будущего (табл. 5).

Таблица 5

Г. Хофстеде. Ориентация на краткосрочные/долгосрочные отношения

Ориентация на короткий срок	Ориентация на долгий срок
В работе ценятся свобода, права, достижения и самостоятельность	В работе ценятся честность, обучаемость, ответственность, дисциплинированность
Отдых важен	Отдых не важен
Важны результирующие значения	Важно положение на рынке
Важны ежегодные доходы	Важны доходы через несколько лет
Менеджеры и работники поделены на два лагеря	Менеджеры и работники заодно
Меньше запасов, инвестиций	Больше запасов, больше денег для инвестиций
Инвестиции во взаимные фонды	Инвестиции в недвижимость

В середине 80-х годов XX века Г. Хофстеде на основе косвенных данных (надо отметить, что сам Г. Хофстеде не проводил исследования русской деловой культуры, так как в начале 70-х годов XX века отделения IBM в России не было) приводит характеристику деловой российской культуры, называя ее «срединной», так как большинство ценностных параметров (например, «цель — личность»; «низкий контекст — высокий контекст»; «нейтральность — эмоциональность»; «индивидуализм — коллективизм») находятся в середине ценностной шкалы (табл. 6).

## Модель Г. Хофстеде

Страна	Переменная культуры				
	Дистанция власти	Индивидуализм	Мужественность	Стремление избежать неопределенности	Долгосрочность ориентации
США	40 (Н)	91 (В)	62 (Н)	46 (Н)	29 (Н)
Германия	35 (Н)	67 (В)	66 (В)	65 (С)	31 (С)
Япония	54 (С)	46 (С)	95 (В)	92 (В)	80 (В)
Франция	68 (В)	71 (В)	43 (С)	86 (В)	30 (С)
Голландия	38 (Н)	80 (В)	14 (Н)	53 (С)	44 (В)
Гонконг	68 (В)	25 (Н)	57 (В)	29 (Н)	96 (В)
Индонезия	78 (В)	14 (Н)	46 (С)	48 (Н)	25 (Н)
Россия	95 (В)	50 (С)	40 (Н)	90 (В)	10 (Н)
Китай	80 (В)	20 (Н)	50 (С)	60 (С)	118 (В)

(Н) – низкое, (В) – высокое, (С) – среднее

В работе С.П. Мясоедова, И.В. Колесниковой и Л.Г. Борисовой на основе исследований Г. Хофстеде проводится кросскультурный анализ особенностей российской деловой культуры [45]. Исследователи дают следующие характеристики ценностным параметрам деловой культуры в России:

**1.** «Цель – личность (50–60 %)». Процентное соотношение данных ценностных параметров означает, что для российской деловой культуры характерен больший акцент на личные связи, «дружеские отношения» по сравнению с целью на шкале ценностей. Это предполагает, что большинство российских сотрудников будут ставить личные отношения выше всего остального, что может найти отражение в корпоративных отношениях (например, в участии в принятии решений, в подборе персонала, стимулировании персонала и пр.).

**2.** «Низкий контекст – высокий контекст (50–60 %)». Находясь близко к середине шкалы ценностей, российская деловая культура все же более тяготеет к относительно высокому контексту и отличается более высокой эмоциональностью. Такой параметр, как высо-

кий контекст, означает большое значение в культуре неформальных, нерационализованных, не сформулированных вербально ценностей и образцов, которые «вычитываются» из контекста культуры и во многом определяют поведение людей. В странах высокого контекста коммуникации часто затруднены, сообщения полны намеков и полунамеков, прямая критика, особенно начальства, не принята, сотрудники умеют читать «между строк». Кроме того, во время общения особо важное значение придается не тому, что говорится, а тому, как подается информация.

3. «Индивидуализм – коллективизм (50–60 %)»; «мужественность – женственность (65–75 %)». Параметры «индивидуализм – коллективизм» отражают, насколько в данной культуре принято ориентироваться на групповые цели, или же предпочтение отдается индивидуальным целям и интересам. Надо отметить, что данные ценностные параметры рассматриваются большинством исследователей в качестве характерного признака, отличающего западные культуры от восточных. Принято считать, что для западных культур наиболее характерен индивидуализм, для восточных – коллективизм. В последнее время появился ряд исследований, в которых показано, что для европейских стран также характерен коллективизм в форме корпоративизма. Например, А.И. Пригожин считает, что и для европейской, и для российской культуры характерны различные формы коллективизма. Он пишет: «Мы имеем дело не столько с различием между индивидуализмом и коллективизмом, сколько между коллективизмом как средством мобилизации человеческих ресурсов организации через систему участия, с одной стороны, и коллективизмом как средством социального контроля над персоналом – с другой» [59, с. 75]. Ценностные параметры «мужественность – женственность» указывают на традиционное разделение социальных ролей в культуре. Так, «мужские» роли связаны прежде всего с целеустремленностью, доминированием материальных факторов в деятельности, «женские» роли в большей степени связаны с налаживанием межличностных контактов, превалированием духовных ценностей.

По данным двум параметрам, «индивидуализм – коллективизм» и «мужественность – женственность», русская деловая культура на несколько процентов отходит от середины ценностной шкалы

в сторону коллективизма и женственности (но стоит отметить, что в обеих столицах, крупных городах и некоторых филиалах иностранных корпораций данные параметры склоняются скорее в сторону индивидуализма и мужественности). Отметим наиболее характерные черты российской компании с преобладающими коллективистскими и «женскими» ценностями, это:

1) высокая значимость выстраивания и поддержания дружеских отношений с коллегами (в коллективе никогда не забывают про дни рождения, поздравляют с праздниками и пр.);

2) в коллективистских компаниях господствует двойной стандарт, то есть по отношению к «своим» это лояльность, взаимопомощь (часто доходящая до круговой поруки), по отношению к «чужим» — никаких серьезных обязательств;

3) быстрые индивидуальные управленческие решения и персональная ответственность не характерны для российской деловой культуры, чаще всего можно встретить так называемую «размазанную» ответственность, когда полномочиями наделяются несколько человек, но их функции не всегда ясны;

4) лучшие, позитивные черты коллективизма и женственности проявляются в кризисных ситуациях, особенно когда само существование коллектива находится под угрозой;

5) особый тип лидера патерналистского толка — сильный и волевой, коллектив его считает «своим»;

6) особая специфика в области стимулирования труда: неравное распределение материальных благ, в котором чаще всего присутствует элемент уравниловки (не «каждому по заслугам», а чтобы никого не обидеть); материальное стимулирование невозможно без моральной оценки коллектива и лидера. Кроме того, в некоторых отдаленных от центра регионах России и сегодня активно используются такие моральные формы поощрения, как почетные грамоты, нагрудные знаки, вымпелы и пр., которые вручаются публично на отчетном собрании или по случаю какого-либо праздника (День машиностроителя, например).

4. «Достижения — статус (65–75 %)». Есть культуры, в которых индивид оценивается прежде всего по статусу, к которому он принадлежит. В других культурах индивид может оцениваться в зависи-

мости от его самостоятельных достижений. На ценностной шкале видно, что российская деловая культура тяготеет в сторону статуса. При этом можно выделить два типа статуса: первый, связанный с эффективностью бизнеса, измеряется в таких параметрах, как возраст, образование, профессиональная квалификация и пр., и второй, определяемый половой принадлежностью, происхождением, национальной принадлежностью, цветом кожи и пр. Надо отметить, что в России распространены статусы и первого, и второго типа. Отметим особенности деловой культуры, ориентированной на статус:

1) статус – это постоянный, а не ролевой атрибут руководителя (например, в Скандинавии нисколько не мешает субординации в офисе то, что после работы руководитель с подчиненным могут на равных общаться, сидеть в кафе, обращаться друг к другу на «ты», т. е. вне офиса статусы руководителя и подчиненного полностью выравниваются);

2) руководители обычно подчеркивают свой статус дополнительными атрибутами (ученая степень, членство в какой-либо академии и пр.);

3) статус руководителя подчеркивается особым, подобострастным, отношением подчиненных;

4) в соответствии со статусными правилами руководитель – это прежде всего мужчина среднего и старшего возраста (в последнее время руководящие должности все чаще начинают занимать мужчины более молодого возраста и женщины, что особенно характерно для предприятий Москвы, Санкт-Петербурга и других крупных городов России).

5. «Универсальность – конкретность (65–75 %)». На шкале ценностей по параметрам «универсальность – конкретность» работники российских предприятий тяготеют скорее к «конкретности», т. е. к убеждению в том, что закон – это что-то внешнее, а жить и работать надо по справедливости, которая в каждой ситуации своя. Но отметим, что российские сотрудники не всегда склонны идти на нарушение закона и правил, а только в тех случаях, когда закон и убеждения людей, правда оказываются на разных полюсах (стоит отметить правовое беззаконие и произвол, массовое нарушение закона со стороны власть предержащих, рейдерство и т. п. – все

это является почвой для развития правового нигилизма российских людей, другими словами, это является основой для высокого уровня конкретности российской деловой культуры).

6. Две группы параметров, характерных для российской деловой культуры, явно тяготеют к одному из полюсов ценностной шкалы — это «низкое избегание неопределенности — высокое (75—85 %)» и «низкая дистанция власти — высокая (83—93 %)». Параметр «избегание неопределенности» характеризует, принято ли в данной культуре действовать в соответствии с заранее заданными правилами, инструкциями или нормы и ценности культуры постоянно изменяются в зависимости от ситуации. Ценностный параметр «дистанция власти» отражает принятый в конкретной культуре уровень дистанции в должностной иерархии, в какой форме происходят контакты между различными должностями на иерархической лестнице, в какой степени нижестоящие могут повлиять на решения, принимаемые вышестоящими по должности, и пр. Для российской деловой культуры характерна высокая дистанция власти, что говорит о высоком уровне иерархичности в организациях. Деловые культуры с высокой степенью избегания неопределенности (двусмысленности), ее часто называют степенью формализации, любят бюрократические правила, предписания, инструкции, разрешения, лицензии и т. п.

Почти все параметры, характерные для России (кроме дистанции власти и избегания неопределенности), расположенные на ценностной шкале, тяготеют к центру, незначительно отклоняясь влево или вправо. Большинство исследователей обращают внимание на то, что такие черты и особенности системы ценностей характерны не только для нашей страны, срединное место на ценностной шкале занимают, например, такие страны, как Казахстан, Турция, Мексика, Бразилия и пр. Здесь же важно отметить, что в связи с масштабами России ценности могут отклоняться от средних показателей. Так, например, в обеих столицах и крупных городах Европейского Севера, на частных предприятиях, занимающихся выпуском инновационной продукции, менеджмент которых получил современное образование, владеет английским языком, деловая культура будет отклоняться от центра в сторону англосаксонской (западноевропейской, американской) культуры, а культура сельских жителей,

проживающих на юге азиатской части страны, будет тяготеть к ценностям культуры стран Востока.

### **Выводы**

Опираясь на анализ ценностных параметров и стереотипов поведения, характерных для российской деловой культуры, исследователи выделяют ее основные черты.

Во-первых, для российской деловой культуры характерна высокая дистанция власти, т. е. средняя российская организация в целом имеет ярко выраженный иерархический характер и работники ориентируются на указания свыше.

Во-вторых, руководство в подавляющей части российских компаний носит патерналистский характер. Причем патернализм в большинстве компаний выражается не только в том, что существует лидер, который заботится о подчиненных, но и в своеобразных моральных обязательствах подчиненных по отношению к лидеру и своей организации. Руководителя в подобных компаниях любят как отца семейства, в связи с чем рычаги управления лидера в большинстве случаев имеют моральные и социальные корни и напрямую не связаны с денежным вознаграждением или наказанием. Например, удовлетворенность или неудовольствие лидера, похвала или замечания являются для работников достаточно серьезным стимулом для работы.

В-третьих, патерналистский характер управления вместе с высокой дистанцией власти затрудняют внедрение и функционирование так называемой «матричной системы управления», когда каждая служба, отдел имеют строго разграниченные функциональные обязанности. В российских компаниях это часто приводит к конфликтам между функциональными отделами и саботированию взаимодействия по горизонтали, что проявляется в «перепихивании» функций, жалобах руководству на другие отделы и пр.

В-четвертых, в российских компаниях очень сложно проходит процесс управления изменениями, так как любые изменения входят в конфликт со сложившимися правилами и традициями и встречаются настороженно, часто враждебно.

Это скорее негативные особенности российской деловой культуры, но необходимо отметить и ряд ее достоинств.

Во-первых, будучи в большинстве своем иерархично-тоталитарными, российские компании оказываются достаточно гибкими и адаптивными к внешним условиям, что проявляется, например, в быстрой концентрации ресурсов и переносе их с одного направления на другое в случае необходимости.

Во-вторых, для российских компаний характерен высокий уровень так называемого «корпоративного братства», которое проявляется в сплоченности в период кризисов.

Таким образом, национальные культурные особенности влияют на структуру моральных ценностей и норм деловой культуры, на принятие решений и поведение людей в организации, на особенности нравственных взаимоотношений. И моральные проблемы, возникающие в организации, чаще всего являются типичными именно для данной деловой культуры.

### **Контрольные вопросы**

1. Используя табл. 1, дайте характеристику культуре организации с точки зрения такого параметра, как «дистанция власти».
2. Используя табл. 2, дайте характеристику культуре организации с точки зрения такого параметра, как «индивидуализм/коллективизм».
3. Используя табл. 3, дайте характеристику культуре организации с точки зрения такого параметра, как «мужественность/женственность».
4. Используя табл. 4, дайте характеристику культуре организации с точки зрения такого параметра, как «отношение к неопределенности».
5. Опираясь на исследование С.П. Мясоедова, И.В. Колесниковой и Л.Г. Борисовой, дайте характеристику ценностным параметрам российской деловой культуры.

## Тестовые задания

1. Назовите так называемые «культурные измерения», которые, по мнению голландского специалиста в области управления персоналом Гирта Хофстеде, являются индикаторами национальной организационной культуры.

- а) дистанция власти
- б) индивидуализм
- в) экстенсивность и интенсивность
- г) мужественность и женственность
- д) этническая толерантность или интолерантность
- е) неприятие неопределенности

2. Назовите «культурные измерения» организационной культуры, которые отсутствуют в концепции «ментальных программ» Гирта Хофстеде.

- а) долгосрочная или краткосрочная ориентация на будущее
- б) дистанция власти
- в) этническая толерантность или интолерантность
- г) неприятие неопределенности
- д) экстенсивность и интенсивность
- е) мужественность и женственность

3. Концепция «ментальных программ» Гирта Хофстеде посвящена

- а) диагностике корпоративной культуры
- б) анализу соответствия управления персоналом корпоративной культуре
- в) выявлению типов корпоративной культуры
- г) анализу корпоративной культуры

4. Голландский специалист в области управления персоналом Гирт Хофстеде для выявления типов корпоративной культуры предложил 5 так называемых «культурных измерений». Какое из перечисленных является лишним?

- а) «дистанция власти» (большая – малая)
- б) «индивидуализм»
- в) «ответственность» (обязательная – необязательная)

- г) «мужественность и женственность»
- д) «неприятие неопределенности» (сильное – слабое)
- е) «долгосрочная или краткосрочная ориентация на будущее»

5. Каким государствам, с точки зрения концепции «ментальных программ» Гирта Хофстеде, присуща низкая степень индивидуализма?

- а) Япония
- б) Великобритания
- в) Россия
- г) Пакистан
- д) США
- е) Гонконг

6. Какие государства, с точки зрения концепции «ментальных программ» Гирта Хофстеде, относятся к «мужским (маскулинным)» культурам?

- а) Япония
- б) Австрия
- в) Россия
- г) Италия
- д) Швейцария
- е) Швеция
- ж) Великобритания
- и) Германия

7. Какие государства, с точки зрения концепции «ментальных программ» Гирта Хофстеде, относятся к «женским (феминным)» культурам?

- а) Норвегия
- б) Дания
- в) Россия
- г) Италия
- д) Швейцария
- е) Швеция
- ж) Чили
- и) Португалия

**8.** В каких государствах, с точки зрения концепции «ментальных программ» Гирта Хофстеде, отмечена высокая степень «боязни неопределенности»?

- а) Греция
- б) Германия
- в) Сингапур
- г) Франция
- д) Испания
- е) Ямайка
- ж) США

**9.** В каких государствах, с точки зрения концепции «ментальных программ» Гирта Хофстеде, отмечена культура с низким уровнем «избегания неопределенности»?

- а) Швеция
- б) Германия
- в) Греция
- г) США
- д) Великобритания
- е) Португалия
- ж) Ямайка
- и) Индия

**10.** Какие основные факторы, определяющие национальную культурную идентичность, предлагает модель Г. Триандиса?

- а) простота – сложность
- б) закрытость – открытость
- в) индивидуализм
- г) мужественность и женственность

## Глава 2. ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕИ ЭТИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ОТНОШЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ ТЕОРИЯХ МЕНЕДЖМЕНТА

---

### § 2.1. Этапы развития представлений о месте и роли морали в управлении организациями

Одним из актуальных исследовательских направлений прикладной этики является корпоративная этика. Тема корпоративной этики относительно нова и теоретически мало разработана и в нашей стране, и за рубежом, хотя и корпоративные отношения, и такой способ саморегулирования, как корпоративная этика, на практике существуют.

К идее корпоративной этики привело не только развитие морального регулирования в организациях, но и своим путем подошла к ней теория менеджмента. Нравственные аспекты организационной культуры в теориях менеджмента и теориях организации рассматривались в связи с изучением факторов, делающих организацию более эффективной, а труд — более производительным.

Теоретическое изучение организаций начинается в конце XIX — начале XX века, разрабатывается научный подход к организациям, принципы и методы управления ими. Связано это было прежде всего с ростом крупных организаций, отделением собственности от управления, развитием точных наук и наук о человеке. Появляется множество научных школ, изучающих закономерности построения организаций, их основные черты и особенности управления. В первой половине XX века получили развитие три достаточно четко различимые школы менеджмента: Школа научного управления, Административная (или Классическая) школа, Школа человеческих отношений. Каждая из этих школ внесла значительный вклад в развитие вопросов управления.

В теории организаций существует несколько подходов. Первые, «классические», подходы к изучению организации сформировались в социологии и теории менеджмента в конце XIX — начале XX века. Немецкий философ Макс Вебер (1864—1920) ввел термин «бюрократия» в исследование организаций. Бюрократия, по Веберу, это

организация, основанная исключительно на рационально-легальных символах. Для таких организаций свойственны строгие правила и четкая иерархическая структура. Работа в таких организациях узко специализирована, и чем больше становится организация, тем более узкой становится специализация. Более того, свою работу необходимо выполнять, строго придерживаясь установленных правил. Это гарантирует наиболее эффективное выполнение работы, но при этом полностью лишает свободы действий (суждений или выбора) на рабочем месте. Люди работают в соответствии с приказами от начальства, о выполнении работы они также должны докладывать руководству. Но следует отметить, что при такой организации труда назначение на должность и повышение по службе строго зависит от опыта и квалификации работника. Веберовское учение о бюрократии дает нам возможность глубже понимать современные организации, так как они строятся по типу организации бюрократии как социального слоя. Надо сказать, что сегодня термин «бюрократия» приобрел негативный смысл. М. Вебер не вкладывал такой смысл в этот термин, он считал, что все организации являются в том или ином смысле бюрократиями и что бюрократия — самая эффективная и рациональная форма организации. Данный подход к организации получил название технико-рациональный.

Крис Грей, один из ведущих специалистов по теории организации, в своей книге «Организации» при общей высокой оценке теории М. Вебера, отмечает некоторые ее существенные недостатки. Так, в бюрократической рациональности К. Грей видит не только преимущества, но и ограниченность: ей свойственна система правил, а не индивидуальных суждений. Так как только руководители думают самостоятельно и самостоятельно устанавливают правила, при этом рядовые сотрудники могут чувствовать неудовлетворенность, особенно если они считают, что правила бесполезны и подавляют личную инициативу. Но правила устанавливаются для достижения определенной цели. То есть следование правилам помогает минимизировать затраты и достичь поставленной цели более эффективно. Возможно, раньше, когда внешняя среда считалась более стабильной и предсказуемой, менеджерам было проще принимать верные решения о продукции и рынках. Сегодня, в ситуации острой

конкуренции, менеджерам приходится пользоваться знаниями работников гораздо больше, то есть в большей степени зависеть от поддержки и соответствующего поведения коллектива.

В теории организации до сих пор значимы труды Вебера о бюрократии, но сегодня менее актуальна идея о том, что рост бюрократии ведет к росту эффективности. Чаще всего в научной литературе последние 60 лет можно встретить критику в адрес бюрократической теории. Но не так давно была опубликована книга Поля дю Гейя «Цена бюрократии» (2000). Автор пытается восстановить в своей книге нравственное достоинство бюрократии. Помимо всего прочего дю Гейй говорит об идее справедливости в бюрократии, которая находит свое воплощение в отрицании покровительства и распространении обезличенности (например, прием на работу или повышение по службе не зависит от расовой, социальной принадлежности и пр.). Но все же стоит отметить, что дю Гейй, как и Вебер, говорит об «идеальной» или «совершенной бюрократии», но реальные бюрократии необязательно соответствуют этому идеалу.

Бюрократию осуждают за то, что она делает людей безликими, т. е. люди для нее — хорошо отлаженные части машины, лишённые индивидуальности. Но по сути это не так, на самом деле наряду с правилами приходится учитывать индивидуальные предубеждения, мотивации и действия.

Анализируя работы Вебера, дю Гейя и многих других авторов, К. Грей приходит к следующему выводу: «...идеальная машиноподобная организация — это всего лишь миф. На самом деле мы не можем предсказать, что сделают люди» [9, с. 48].

В работах в области теории организации в начале XX века доминировало стремление определить принципы, соблюдение которых гарантировало бы успех предприятию. Утверждалось, что принципы управления и организации являются техническими. И, следовательно, данные принципы применимы к различным организациям независимо от их размера, сферы деятельности, используемой технологии и прочего. Такие авторы, как Анри Файоль и Линдал Урвик, Фредерик Тейлор, Джеймс Муни и Мэри Фоллет, предлагали «единственный наилучший способ» организации и управления, называемый «структурным универсализмом» [8, с. 187]. Они, пре-

жде всего, хотели предложить действенные механизмы контроля, распределения рабочих заданий, вознаграждения людей и строения организации. Главное внимание уделялось прозрачным и понятным линиям управления и контроля, выраженным в подробных должностных инструкциях и процедурах.

Школа научного управления положила начало зарождению науки управления и возникновению менеджмента в конце XIX — начале XX века. Создатели школы считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда. Первой фазой методологии Школы научного управления были анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Предполагалось, что при применении научных методов управления значительно вырастут эффективность и производительность труда.

Значительной фигурой Школы научного менеджмента был Фредерик Тейлор (1856—1915). В развитие данного направления также внесли существенный вклад Фрэнк Гилбрет (1868—1924) и Генри Гант (1861—1919).

Тейлор утверждал, что эффективность, стандартизация и дисциплина являются результатом процесса научного управления рабочими заданиями. Один из принципов, сформулированных Тейлором, это «учет Времени и Движения». То есть рядом с каждым рабочим стоит менеджер с секундомером и измеряет время, необходимое для выполнения конкретного элемента работы. Как только определено время, необходимое для выполнения каждого движения в процессе, устанавливается, сколько таких операций можно выполнить за рабочую смену. В соответствии с этим определяется оплата за смену, премия за перевыполнение нормы и штраф за невыполнение. Тейлор полагал, что научный подход к работе должен поднять производительность и дать рабочим более высокую зарплату; рост производительности будет сопровождаться внедрением системы поощрительной оплаты, связывающей выплату премий с выработкой. Следовательно, будут обеспечены удовлетворенность работника и его мотивация. Тейлор считал, что в его систему вмонтирована безличная справедливость: «справедливость честной дневной зарплаты за день честного труда» [9, с. 57]. Теперь рабочие не будут

зависеть от бригадира, так как их работа будет оплачиваться согласно установленной системе.

Идеи Тейлора лежали в основе методов массового производства, способствовали его широкому распространению. Примером может служить завод Генри Форда в США. Форд развил идеи Тейлора, он ввел движущийся сборочный конвейер. Рабочие еще больше стали похожи на детали организационной машины. Кроме того, менеджерам стало легче контролировать время, необходимое на выполнение определенной операции. Но надо отметить, что и рабочие получили возможность более действенно демонстрировать свое недовольство. Теперь из-за одной невыполненной операции мог встать не только конвейер, но вся фабрика.

К сожалению, Тейлор недооценил силу неприятия рабочими его системы. Система Тейлора спровоцировала широкое сопротивление (саботажи, прогулы, текучесть кадров), а также равнодушное отношение к работе, к ее качеству. Это стало следствием отношения к рабочим как к существам, которых очень просто стимулировать: превысишь норму — получишь премию, не исполнишь — получишь штраф. Последующие исследования показали, что материальными потребностями не исчерпываются социальные потребности рабочих, которые более существенны и включают также такие потребности, как потребность в установлении отношений между сотрудниками, потребность в достижении успеха, потребность получать удовлетворение от работы.

У системы Тейлора и сегодня много сторонников. Многие современные организации, например рестораны сети быстрого питания, DHL и другие, используют такие методы, чтобы сохранить или увеличить производительность (в основном это относится к непрерывному производству). Например, в сети ресторанов быстрого питания «Макдональдс» работники имеют четко прописанные обязанности, которые не требуют особой подготовки. Также тщательно прописаны содержание и технология работы, точно определено время приготовления блюд, что сводит к минимуму возможные ошибки и ненужные передвижения. Но для потребителя в этом есть несомненный плюс, во всех ресторанах независимо от страны вам подается один и тот же товар, с неизменным качеством, быстро

и по разумной цене. Работники данных организаций достаточно негативно относятся к такой системе организации труда: труд монотонный, утомительный, кроме того, система заставляет человека работать на пределе физиологических возможностей (которые у всех разные, значит, для некоторых — за ее пределами), в систему встроено подозрение руководства в отлынивании работников от труда, они не защищаются профсоюзами (подобные организации не приветствуют профсоюзы на своей территории).

Концепции Фредерика Тейлора и других представителей Школы научного менеджмента оказали влияние на принципы управления во многих организациях не только в США, но и в других странах. Их труды стимулировали изменения, которые привели к значительному росту производительности и росту заработной платы, способствовали развитию методов массового производства и массового потребления. Но, отметив достоинства, следует отметить также некоторые негативные последствия применения этой теории на практике.

Один из самых известных критиков системы Тейлора — Гарри Брейверман. Основная мысль работы Брейвермана «Труд и монополистический капитал»: применение системы Тейлора ведет к деградации содержания труда рабочих. Принципы научного менеджмента предлагают различные рабочие этапы разделить на простейшие элементы, которые выполняются в течение всего дня повторяющимся образом, а также предлагают покупать труд «по адекватной цене», а «адекватная» означает максимально низкая, на которую согласится рабочий. Вот этот самый принцип вместе с разделением труда и механизацией начинает трансформировать рабочий класс, убирая профессионалов и увеличивая количество «массовых работников». То есть основная идея автора заключается в том, что если раньше существовал «мастер свое дела», умелый работник, то в течение XX века стало происходить деление работников на все большее количество групп: рабочий, инженер, менеджер и т. п., при этом роль рабочего сведена к минимуму, умения и навыки притупляются на фоне существования механизации и от рабочего требуется не более как быть «хорошим роботом». По мнению Брейвермана, система Тейлора не дает возможности рабочим думать и принимать решения, а заставляет лишь выполнять рутинную низкооплачиваемую механическую работу.

Исследователи отмечают, что методам научного менеджмента присущи следующие проблемы: активное неприятие рабочими данной системы; сопротивление, особенно в начале XX века, со стороны менеджеров, считавших, что концепция Тейлора критикует и их работу; снижение морального духа рабочих из-за монотонности работы; снижение требований к квалификации рабочих, что давало менеджерам возможность предлагать более низкую зарплату.

Эти проблемы возникли потому, что «не признавались эмоциональные и социальные потребности рабочих; они рассматривались, особенно Тейлором, как производственные единицы, почти как машины; предполагалось, что плата — достаточно мощный источник мотивации, чтобы добиться сотрудничества; подход Тейлора представлял собой неприкрытый контроль менеджмента над работающими людьми, рабочие были лишены права принятия решений» [8, с. 193].

Изменения в системе трудовых отношений, которые происходят во второй половине XX века, привели к глубокому кризису традиционной системы управления. Начинают разрабатываться новые принципы социального менеджмента, среди которых важную роль начинают играть нравственные нормы отношений между работниками предприятия. Данные принципы базируются на доктрине «человеческих отношений», которая и сегодня с определенными изменениями является теоретическим фундаментом менеджмента. Считается, что теория человеческих отношений берет свое начало в Хоторнских исследованиях (1920–1930-е годы), которые проводились на Хоторнских фабриках недалеко от Чикаго. Элтон Мэйо, руководитель исследований, обнаружил значимость «человеческого фактора» для организаций. В основе теорий Школы человеческих отношений лежит большее внимание к людям, к вопросам мотивации, доверия и открытости в управлении.

Честер Барнард, один из теоретиков Школы человеческих отношений, утверждая, что организация — это не техническая машина, а взаимодействующая социальная система, предлагал новую теорию организации. Он говорил о том, что в организациях могут существовать не только группы, созданные менеджерами, но и естественно сложившиеся группы, в которых происходит распространение ин-

формации «снизу». В своей работе «Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации» Барнард писал, что организационная действительность — это способность организации отвечать целям людей, которые входят в нее и тем самым обеспечивают ее эффективность. Разумеется, организация может занимать активную позицию, пытаясь изменить мотивацию личности так, чтобы она более отвечала целям организации, или заменяя недовольных. При этом организация, для того чтобы выжить, должна сохранить возможность обеспечения сильных побудительных мотивов для того, чтобы личность участвовала в групповых целях. Теория Барнарда подчеркивала важность неденежных форм вознаграждения, а также более традиционных стимулов для привлечения, удержания и мотивации персонала. Барнард говорил о необходимости создания в организации общей системы ценностей и представлял руководителей носителями этих ценностей и проводниками, посредством которых эти ценности сообщают другим членам организации. Ч. Барнард одним из первых заявил об ответственности менеджмента и работников за организацию. Кроме того, Барнард выдвинул идею (которая будет востребована позже, в культурном менеджменте) о том, что организация нежизнеспособна, если никто не способен на жертвы ради нее. (Данная мысль Барнарда перекликается с идеей Платона о государстве. Платон говорил, что государство нежизнеспособно, если не найдется людей, готовых пожертвовать своей жизнью ради него, но, чтобы гражданин был готов отдать жизнь за государство, это государство должно быть для него воплощением идеи добра.)

Есть две версии появления теории человеческих отношений. Одни ученые объясняют возникновение данной теории реакцией на дегуманизацию отношений в теории научного менеджмента. По мнению других исследователей, теория человеческих отношений — это не альтернатива научному менеджменту, а его усовершенствование.

Школа человеческих отношений стремилась найти пути повышения производительности и прибыльности деятельности организации, но при этом подчеркивалась чрезвычайная значимость человеческой общественной деятельности как определяющего фактора производительности и благополучия организации. Утверждалась идея о том, что у человека есть ряд потребностей (не только первичные — физиоло-

гические потребности человека в пище, одежде, жилье, продлении рода и др., но и потребности более высокого порядка – духовные, культурные, интеллектуальные, социальные, которые определяют положение человека на производстве и в обществе. К последним относится потребность в труде), многие из которых он стремится удовлетворить на работе. Научный менеджмент различал труд и справедливое вознаграждение, а теория человеческих отношений пришла к выводу, что чем гуманнее отношение к рабочим, тем выше производительность их труда. В этом смысле теория человеческих отношений говорит о гуманизации как о технике (рис. 1).

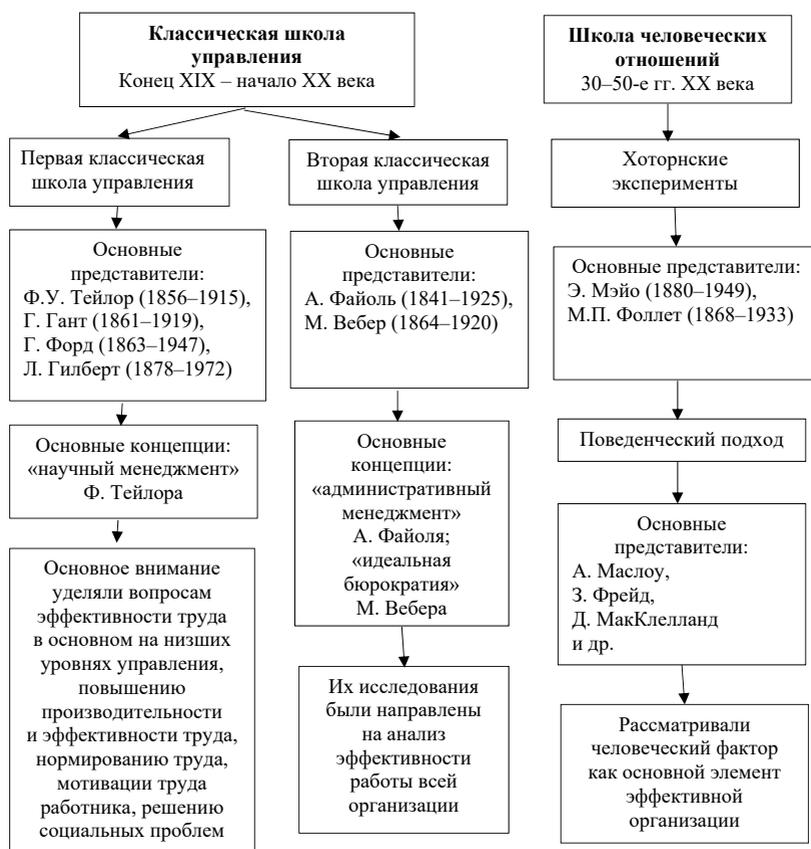


Рис. 1. Школы менеджмента

В 70-е годы XX века возникает новая область знаний — организационная культура. Целый ряд исследователей предлагают культурный ракурс как способ рассматривать организацию. Организационная культура мыслится как совокупность организационных ценностей, отношений и убеждений, являющихся общими для членов организации и формирующих их поведение. Организацию предлагалось рассматривать как культуру и считать продуктами или артефактами культуры, формирующими реальность для сотрудников организации, такие характеристики, как структура, нормы и правила, политика и системы.

По мнению К. Грея, прообразом культурного менеджмента является японская модель корпоративной культуры. Говоря об особенностях японских корпораций и их корпоративной культуры, мы задумываемся над тем, что служит их истоками, какова ментальность самих японцев, ведь именно они выступают в роли создателей той особенной корпоративной культуры, являющейся предметом пристального наблюдения и изучения различных авторов по всему миру. Одними из первых обратиться к японскому опыту предложили в начале 80-х годов XX века американские ученые, такие как Т. Питерс, Р. Уотерман, Р. Паскаль и Э. Атос, которые считали, что подход японского менеджмента более целостный, так как внимателен к таким факторам, как навыки людей и стили управления. Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода культ труда, превращение работы и службы в некий религиозный идеал. Принцип самосовершенствования и долга, почтение к старшим, необходимость трудиться с полной отдачей сил и способностей — эти и некоторые другие черты, как утверждает, стали истоками таких важнейших элементов управления, как система японского патернализма, системы пожизненного найма, коллективного принятия решений. В японских корпорациях также складывается предпочтение гармонии и компромисса перед разрешением противоречий через конфликт. Более того, отличительной чертой и особенностью японского менеджмента является то, что управление организацией строится в зависимости от возможностей человека, а не машины или производственных функций. Роль личности, каждого отдельного человека в японских корпорациях очень велика, что удивляет

и восхищает одновременно. Но надо отметить, что сегодня в Японии, Америке и Западной Европе все чаще говорят о необходимости переустройства японской организационной культуры по западному образцу, с необходимостью усиления конкуренции в ней. Восторги и надежды 80-х годов прошлого века несколько поостыли, и японская модель организационной культуры, перенесенная в западную экономику и адаптированная, подвергается критике.

В течение последних десятилетий XX века тема организационной культуры была очень популярна, но сегодня все больше появляется критических статей и исследований в отношении культурного менеджмента. Например, К. Грей считает, что во многом культурный менеджмент продолжает традицию теории человеческих отношений, но затрагивает более серьезную проблему, так как предметом менеджмента в данном случае становится не работа, а работник. Ученый считает, что корпоративную культуру создают и ею управляют менеджеры с целью повышения производительности труда. «Менеджмент культуры стремится вмешаться и контролировать человека так, чтобы между его личными целями и целями организации не было никакой дистанции» [9, с. 94–95]. Таким образом, работники организации должны иметь такие цели и ценности, которые направлены на цели продуктивности, или качества, или количества, т. е. на прибыль компании. Это должны быть разделяемые ценности, то есть работник должен искренне их придерживаться, в противном случае его увольняют.

По мнению К. Грея, основная проблема – найти, сформировать «правильную» культуру; такие ценности, которые отвечали бы целям и организации, и работника. «Правильная» культура складывается постепенно, с течением времени. Но чаще культура, замечает К. Грей, формируется «сверху», небольшой группой менеджеров, такая культура принимает форму своеобразной программы, которую должны выполнять работники организации. Ценности такой культуры не разделяются работниками. Перед работником дилемма – или приспособливаться, или увольняться. Перед менеджером проблема – поддержание необходимой культуры, при этом чаще всего используется надзор и контроль. Вывод, который делает К. Грей, опираясь на некоторые исследования, например на исследование

Х. Уилмота, — что культурой не так просто управлять (к культурному менеджменту надо относиться серьезно), что культура — это особая форма контроля, задача которой «не внешнее упорядочивание поведения рабочих, а формирование их внутреннего мира и идентичности» [9, с. 103].

В целом, говоря о культурном менеджменте, Грей подчеркивает, что культура — это «лейтмотив целого ряда направлений современного развития организаций. Культура имеет непосредственное отношение к развитию самоуправляемых и самодисциплинированных людей» [9, с. 114].

Также стоит отметить исследования Л. Смирчих и Г. Кунды, которые, несмотря на свой достаточно неоднозначный взгляд на организационную культуру, сегодня являются наиболее интересными.

Л. Смирчих в своей работе «Концепция культуры и организационный анализ» предлагает организационную культуру рассматривать в двух ракурсах — это культура естественная (Смирчих предлагает термин «корневая метафора») и культура «управляемая». Культура — это то, чем является сама организация, что-то естественное и спонтанное (например, отношения между работниками организации, которые складывались на протяжении длительного времени), а не то, что формируется «сверху», менеджерами [85, р. 339–358].

Г. Кунда в своей работе «Технологичная культура. Контроль и приверженность в высокотехнологичной корпорации» предлагает детальное описание каждодневных взаимодействий и ритуалов компании Tesh, полученных из интервью и различных корпоративных текстов. Кунда показывает, что за используемыми средствами предоставления свободы служащим, проявления инициативы, неформальными отношениями, провозглашенными возможностями профессионального роста и т. п. со стороны управления современной корпорации скрывается тотальный контроль и влияние на мысли и души сотрудников [81].

## **Выводы**

Таким образом, можно выделить несколько этапов в развитии менеджмента, на каждом из которых доминировала одна из теорий: это последовательно сменявшие друг друга теория «научного менед-

жмента», теория «человеческих отношений» и теория «культурного менеджмента».

Ф. Тейлор рационализировал организацию труда, напрямую связал свою систему вознаграждений и штрафов с производительностью труда и таким образом, как он считал, сделал справедливость «безличной», «встроил» ее в систему оплаты труда.

Согласно теории «человеческих отношений», внимание к интересам и потребностям работника, справедливость в отношении к нему повышают производительность труда.

Теорию «культурного менеджмента» многие считают вариантом теории «человеческих отношений»; целью культурного менеджмента является создание общих (разделяемых) ценностей для организации и ее работников путем подбора и воспитания персонала. Чувство единой семьи, преданность организации, ответственность за общее дело должны быть и мотивирующим, и ограничивающим поведение, дисциплинирующим фактором.

Важность рассмотрения этапов развития теории менеджмента связана прежде всего с тем, что теория менеджмента подходит к идее корпоративной этики через рассмотрение нравственных аспектов организационной культуры. Это связано в первую очередь с изучением факторов, делающих организацию более эффективной, а труд – более производительным.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем смысл и содержание понятия «бюрократия», которое вводит М. Вебер в исследование организаций?
2. Дайте характеристику методам организации деятельности предприятия, которые предлагаются Школой научного менеджмента.
3. Проанализируйте основное содержание «доктрины человеческих отношений» в менеджменте второй половины XX века.
4. Какие методы организации деятельности компании предлагают теоретики «функциональной теории поведения человека»?
5. Опираясь на рис. 1, назовите основные школы менеджмента, возникшие в конце XIX – XX веке, и охарактеризуйте предлагаемые ими методы организации деятельности предприятия.

## Тестовые задания

1. Назовите исследователя, проводившего эксперименты на заводе «Вестерн электрик» (Хоторн), сформулировавшего доктрину человеческих отношений в менеджменте.

- а) Элтон Мэйо
- б) Гирт Хофстеде
- в) Джордж Келли
- г) Альберт Бандура

2. Назовите основные школы менеджмента, сформировавшиеся в первой половине XX века.

- а) Школа научного управления
- б) Административная, или Классическая школа
- в) Школа человеческих отношений
- г) Школа количественных отношений

3. Функциональную теорию поведения человека в организации разработал

- а) Элтон Мэйо
- б) Анри Файоль
- в) Джордж Келли
- г) Альберт Бандура

4. Основоположником школы научного управления является

- а) Анри Файоль
- б) Элтон Мэйо
- в) Фредерик Тейлор
- г) Фрэнк Гилбрет

5. Назовите немецкого философа, который ввел термин «бюрократия» в исследование организаций.

- а) Анри Файоль
- б) Элтон Мэйо
- в) Фредерик Тейлор
- г) Макс Вебер

6. Согласно бюрократической теории организации М. Вебера, каждое официальное лицо в организации должно вести дела

- а) персонифицированно
- б) инициативно
- в) безлично и формально
- г) творчески

7. Приведите к соответствию названия школ менеджмента и их вклад в развитие науки.

- |  |  |
|--|--|
| 1 Школа научного управления                | а) мотивация, межличностные отношения; партисипативный стиль управления; лидерство                               |
| 2 Административная, или Классическая школа | б) научный анализ способов выполнения работы; системы контроля; хронометраж                                      |
| 3 Школа человеческих отношений             | в) организационная структура управления; функции управления; принципы управления                                 |
| 4 Школа количественных отношений           | г) исследование операций, математическое моделирование; теория игр, теория решений; долгосрочное прогнозирование |

8. Принципы какой школы менеджмента лежали в основе методов массового производства?

- а) Школа научного управления
- б) Административная, или Классическая школа
- в) Школа человеческих отношений
- г) Школа поведенческих наук (бихевиористская)

9. На каком американском заводе были впервые внедрены идеи Ф. Тейлора и Школы научного управления?

- а) Dodge
- б) Ford
- в) Opel
- г) BMW
- д) Toyota

**10.** Какие основные проблемы характеризуют метод научного управления?

- а) активное неприятие рабочими данной системы
- б) проблема мотивации
- в) снижение морального духа рабочих из-за монотонности работы
- г) снижение требований к квалификации рабочих

## **§ 2.2. Содержание и структура корпоративной культуры**

В дополнение к нормам, принятым в обществе, коллектив организации вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название «организационная (корпоративная) культура».

Организационная культура — это понятие, применяемое в теории менеджмента, исследованиях организаций, которое описывает психологию, отношения, опыт, убеждения и ценности организации. Организационная культура определяется как «особая (характерная) совокупность ценностей и норм, которые разделяют люди и группы людей одной организации и которая регулирует образ их взаимодействия друг с другом и с третьими лицами (заинтересованными сторонами) за пределами организации» [47].

Данное определение описывает корпоративные ценности как «убеждения и понятия о целях, которые должны преследовать члены организации, и понятия о соответствующих моделях и правилах поведения, которых должны придерживаться члены организации для достижения данных целей. Из корпоративных ценностей развиваются корпоративные нормы, инструкции и ожидания, которые подразумевают определенные модели поведения служащих в конкретных ситуациях и регулируют поведение членов организации в отношении друг друга» [47].

Многие источники отождествляют понятия «организационная» и «корпоративная» культура. Но организационная культура не то же самое, что корпоративная культура, понятие «организационная культура» шире.

Корпоративная культура — совокупность ценностей, обычаев, традиций и значений, которая делает компанию уникальной. Корпоративную культуру часто называют «характером организации»,

поскольку она воплощает развитие взглядов ее основателей. Ценности корпоративной культуры влияют на этические нормы в рамках корпорации, а также на управленческое поведение.

Культура выполняет в организации несколько функций. Например, С. Роббинз выделяет следующие функции: 1) культура создает у сотрудников ощущение «особенности», уникальности их организации, то есть указывает на отличие конкретной организации от всех других; 2) культура формирует преданность сотрудников своей организации, побуждает их к достижению не столько своих личных целей, сколько целей организации; 3) культура направляет поведение: помогает понять, что делать и как действовать в ситуации неопределенности [60, с. 322–323].

Харрисон Трайс и Джеймс Бейер в своей работе говорят о том, что роль культуры в организации заключается в том, что «она помогает преодолеть общую неуверенность, способствует карьерному и профессиональному росту, сплочению коллектива и формированию чувства коллективной ответственности, а также поддерживает баланс в межэтнических отношениях. Результат такого мощного воздействия проявляется в символах организации (например, хорошо известный руководитель, узнаваемый логотип компании), мастерстве исполнителей (например, в 1986 и 1987 гг. ученые, работающие на компанию IBM, получили Нобелевские премии в области физики, что потом было использовано в корпоративной рекламе), уровне профессиональной подготовки персонала (например, Citibank называют еще «университетским банком»), языке (например, профессиональный жаргон и используемый в рекламе корпоративный слоган), корпоративном фольклоре (история и мифология) и практике (обряды и запреты)» [Цит. по: 12, с. 131].

Стоит отметить, что организационная культура имеет двойственный характер. С одной стороны, на формирование культуры организации оказывают влияние выдающиеся лидеры компании, существующие общепринятые нормы и ценности, но с другой — культура сама формирует систему корпоративных ценностей.

В культуре организации принято выделять уровни. Некоторые исследователи выделяют два уровня организационной культуры, которые воздействуют на повседневную деятельность корпорации.

На открытом уровне воздействие осуществляется целенаправленно, открыто (например, ценности, нормы, правила и методы компании, система вознаграждений и наказаний, истории, мифы, символы, ритуалы кампании и т. д.). Закрытый уровень характеризуется неявным, непрямым воздействием на работу корпорации, он отражает внутренние процессы, посредством которых усваиваются нормы и принципы поведения, скрытые правила, которые управляют поведением людей. Например, Дж. Коттер и Дж. Хескетт выделяют два основных уровня культуры: ценностный и поведенческий. По их определению, ценности — это «представления о том, что является жизненно важным; ценности в разных компаниях различны: в одних это деньги, в других — технологические изобретения или благосостояние сотрудников» [80, р. 84]. Постепенно, получив признание, определенные ценности закрепляются в организации, становятся укоренившимися и сами собой разумеющимися. По мнению исследователей, поведение отражает то, что члены организации на самом деле делают каждый день, это «модели и стиль жизнедеятельности, которые приветствуются и поддерживаются в членах организации» [80, р. 85]. Например, в одном коллективе люди трудолюбивы, в другом — дружелюбны и т. д.

Э. Шейн и Р. Дафт выделяют три уровня корпоративной культуры, причем каждый последующий уровень является все менее заметным для стороннего наблюдателя (рис. 2). Самый верхний уровень культуры составляют видимые элементы, «артефакты культуры»: манера одеваться, правила поведения, церемонии, организация офиса и прочее. Характерная особенность данного уровня культуры в том, что его просто наблюдать, но сложно интерпретировать, так как для понимания артефактов необходимо «проанализировать провозглашаемые ценности, нормы и правила, лежащие в основе обыденных жизненных принципов членов организации» [71, с. 39]. Это ценности и убеждения второго уровня культуры.

Второй уровень — это общие ценности и убеждения членов организации, которые находят выражение в словах и делах сотрудников, проявляются в рассказах, языке и используемых символах, могут служить ориентиром или моделью поведения в сложных или неопределенных ситуациях. Ценности второго уровня предопреде-

ляют поведение, наблюдаемое на уровне артефактов, но если им не предшествует определенный опыт, то они могут отражать только так называемые «провозглашаемые теории». Такие «провозглашаемые теории» достаточно точно определяют, что будет говорить людьми в той или иной ситуации, но могут не соответствовать тому, что они будут делать. (Например, компания будет говорить о высоком качестве своей продукции, о заботе о потребителе, но на деле это может не соответствовать действительности.)



Рис. 2. Уровни изучения организационной культуры по Э. Шейну

Третий уровень культуры составляют такие базовые ценности и убеждения, которые настолько глубоко укореняются в корпоративной культуре, что сотрудники перестают их замечать. По мнению Р. Дафта, именно такие ценности являются сущностью корпоративной культуры, руководят поведением и решениями работников на подсознательном уровне. (Например, если в организации базисным предположением является представление о том, что все люди

испытывают неприязнь к труду и поэтому будут по возможности уклоняться от работы, то менеджмент такой организации жестко контролирует своих работников, ограничивает степень их свободы.) «Фундаментальные ценности корпоративной культуры выражаются в различных материальных (видимых, воспринимаемых нашими чувствами) образах: символах, преданиях, героях, девизах и церемониях, с помощью которых мы получаем возможность интерпретировать культуру любой фирмы» [13, с. 116].

Х. Трайс и Дж. Бейер в своей работе «Изучение организационных культур через обряды и ритуалы» выделяют следующие составляющие корпоративной культуры: установившиеся порядки в компании (обряды, церемонии, ритуалы); материальные проявления культуры (артефакты, оформление физического пространства, организационная коммуникация (рассказы, истории, мифы, легенды, символы, лозунги), символы могущества компании, например корпоративные автомобили, самолет и пр.); язык общения [87, р. 654].

С. Роббинз описывает 10 элементов (неявных, не отраженных в соответствующих документах) организационной культуры: поддержка менеджмента (руководства) — обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб; контроль — перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников; согласованность действий — положение, при котором подразделения и люди внутри организации координированно взаимодействуют; личная инициатива — степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации; степень риска — готовность работника пойти на риск ради компании и то, насколько поддерживается менеджментом такая готовность; направленность действий — формирование организацией четких целей и ожидаемые результаты выполнения; идентичность — в какой степени каждый сотрудник отождествляет себя с организацией; модели взаимодействия — степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности; система вознаграждений — степень учета исполнения работ, организация системы поощрений; конфликтность — готовность сотрудника открыто выражать свое мнение

и пойти на конфликт [60, с. 320]. Неявно выраженные черты культуры открываются только «изнутри» культуры включенным в нее.

Остановимся на некоторых элементах корпоративной культуры, которые наиболее важны для раскрытия данного феномена.

**Декларации миссии.** Общую цель организации часто называют миссией (миссия (mission) — причина существования организации), основанием для ее существования. Миссия отражает мировоззрение организации, цели, ценности и повод для создания организации. Миссия оказывает существенное влияние на организацию. Иногда миссию называют официальными целями организации. К ним относятся формальное описание границ бизнеса организации и результатов, которых она старается достичь. Формулировки официальных целей сообщают о характере операций компании, могут фиксировать ее ценности, сообщать о рынках и потребителях, определяющих ее специфику.

Цели миссии часто ориентированы на внешнюю аудиторию, иногда — на конкурентов.

Обычно миссия формулируется в двух вариантах. Короткий вариант миссии представляет собой 1–2 коротких предложения — брендовый слоган организации, направленный прежде всего на формирование имиджа организации в обществе. Например, миссией компании PepsiCo долгое время было просто «Обойди коку!». Второй, расширенный вариант миссии чаще всего формулируется для внутреннего пользования и достаточно подробно раскрывает все необходимые аспекты миссии.

В качестве наглядной иллюстрации можно привести миссии некоторых компаний. Например, миссия компании Mary Kay: «Украшать жизнь женщин во всем мире, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для независимых консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста, делая все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией «Мэри Кэй», смогли реализовать себя». Или миссия корпорации Starbucks: «Стать ведущим поставщиком лучших сортов кофе в мире, соблюдая в ходе роста компании наши непоколебимые принципы (место работы, где уважают сотрудников; культурное разнообразие; высшие стандарты работы с кофе, удовлетворение клиентов; вклад в местное сообщество; прибыльность)».

**Официальные цели**, или **видение**, как их называет Д. Грэм, — это результаты, ради достижения которых организации осуществляют свою деятельность. Знание официальных целей помогает понять, что в действительности организация пытается делать. Например, крупная японская компания Philips излагала свое видение следующим образом: *«Наш план до 2015 года — это логическое продолжение стратегии, определившей деятельность компании с 2005 по 2010 год. Мы продолжим опираться на глобальные тенденции и укреплять лидерство в технологиях для сферы здравоохранения, светодиодных решениях, продукции для здорового образа жизни и средствах персонального ухода. Philips — уникальная компания, которая должна и будет развиваться в направлении улучшения жизни людей, внедряя значимые и перспективные инновационные решения»* [12, с. 81]. Видение компании Уолта Диснея гораздо проще: «Сделать людей счастливыми». Официальные цели отражают стратегию.

Оперативные цели характеризуют актуальную ситуацию в организации. Это специфические, количественно оцениваемые результаты работы организации, часто достижимые в короткий период времени.

**«Корпоративный дух** — это «духовные узы», скрепляющие в одно целое активную организационную жизнь, придающие ей соответствующую форму и создающие этим функционирующую корпорацию. Он есть совокупность духовных (душевных) свойств и функций, сопровождающих трудовую хозяйственную деятельность: идеи, ценности, мотивы, стремления, ожидания, самочувствия и т. п., которыми управляется поведение работников и обуславливается сотрудничество многих (по вертикали и горизонтали) в одной коллективной работе» [25, с. 159]. Й. Кунде в своем исследовании для более точного выражения «духа» корпорации использует термин **«корпоративная религия»** — это «душа и вера, связывающая сотрудников вокруг миссии и видения общим смыслом через совокупность ценностей и принципов, на которых основана организация» [38, с. 122] (скорее, мы бы назвали это **корпоративной идеологией**).

**Корпоративный имидж.** Корпоративный имидж представляет собой набор убеждений и ощущений, которые создает компания у аудитории. Журнал Fortune опубликовал критерии создания бла-

гоприятного имиджа на примере рейтинга 500 крупнейших компаний: качество менеджмента; качество продукта; долгосрочная инвестиционная привлекательность; склонность к использованию новых технологий; способность привлечь и удержать квалифицированные кадры; финансовая прочность; эффективное использование корпоративных активов; ответственное отношение к обществу и окружающей среде.

Эти критерии являются не только необходимыми для формирования корпоративного имиджа, но и представляют собой минимальные требования, при соблюдении которых большинство компаний сможет добиться успеха в условиях современного бизнеса.

Почти все существующие крупные организации имеют не только доминирующую культуру, но и несколько субкультур. **Доминирующая культура** включает те ценности, которые разделяются большинством сотрудников и которые отличают одну компанию от другой. Говоря о культуре какой-либо организации, имеют в виду именно доминирующую культуру, которая придает организации ее неповторимый характер.

**Субкультуры** отражают некие общие проблемы, ситуации или практический опыт, приобретенный служащими. Э. Шейн выделяет следующие виды субкультур: функциональная (профессиональная); географическая; субкультуры, сформировавшиеся на основе особенностей товаров, рынков и технологий; дивизиональная; субкультуры, соответствующие иерархическим уровням в организации.

Функциональные (профессиональные) субкультуры могут формироваться в организациях, имеющих различные подразделения. Нанимаясь на работу, новые сотрудники не только проходят процесс социализации, но и привносят представления, обусловленные их профессиональной принадлежностью. Таким образом, в каждом подразделении существуют как представления доминирующей организационной культуры, так и представления, характерные для данной функциональной/профессиональной группы. Одна из наиболее наглядных в этом плане – субкультура представителей сферы информационных технологий (ИТ). Функциональные субкультуры привносят многообразие, обусловленное наличием различных профессиональных сообществ и технологий. С этим многообрази-

ем связана основная проблема интеграции и координации. Чтобы наладить диалог между различными группами в организации, необходимо не только чувствовать различия между субкультурами, но и уважать их.

Географические субкультуры формируются в случаях, когда организация делится на ряд территориальных или географических подразделений. Дочерние компании или торговые представительства в разных странах испытывают на себе влияние национальных культур, особенно если коллектив подразделения состоит в основном из представителей данной страны.

По мере своего развития организации, как правило, дифференцируются в зависимости от используемых технологий, производимого товара или типа потребителей, с которыми они имеют дело. Например, компания *Siba-Geigy* начинала как компания по производству красителей, но позднее не менее успешно занялась изготовлением фармацевтической продукции, а также сельскохозяйственных и промышленных химикатов. И хотя базовой культурой оставалась культура химического производства, разнообразие изготавливаемых продуктов привело к ярко выраженным субкультурным различиям. Причиной тому послужили два фактора: в разных видах деятельности компании были заняты люди с неодинаковым образовательным уровнем (например, фармацевт, работающий с врачами и руководством госпиталей, и продавец химикатов для сельского хозяйства, работающий с фермерами) и профессиональной принадлежностью; взаимодействие с потребителем обладало определенной спецификой, что сказалось на коллективном опыте разных подгрупп. По мнению Э. Шейна, контакт с потребителем — один из мощных факторов создания субкультуры, адекватной культуре потребителей. Например, крупная авиастроительная компания *Northrop*, гордившаяся равноправными и демократичными отношениями среди работников, высоким уровнем взаимного доверия и участия сотрудников в решении вопросов работы организации, в то же время имеет высокую степень иерархичности в своей штаб-квартире в Лос-Анджелесе, что можно видеть и в архитектурном облике здания, и в планировке кабинетов, отражающих статус руководителей. Основная цель подобного устройства — обеспечение

комфортности основного заказчика и потребителя продукции компании Northrop Министерства обороны США. Для Пентагона характерна высокая степень иерархичности, чтобы его представитель чувствовал себя наиболее комфортно, когда его принимал один из высших руководителей компании и в соответствующей обстановке. Понимая это, компания использовала соответствующие символы, такие как размер и интерьер кабинета, место для автомобиля заказчика на автомобильной стоянке и прочее.

Дивизиональные субкультуры формируются при передаче большинства функций управления от центра организации товарным, рыночным или географическим структурам. «Наличие сильных дивизиональных субкультур не будет вызывать у материнской компании проблем до той поры, пока она не попытается внедрить общеорганизационные методы и управленческие процедуры» [71, с. 225–227].

В организации по мере ее увеличения возникают новые уровни иерархии, позволяющие менеджерам более успешно координировать и контролировать деятельность ее работников. «Взаимодействие и коллективный опыт представителей отдельно взятого уровня обеспечивают возможность для формирования общих представлений — субкультуры, основанной на служебном положении или статусе. Устойчивость подобных коллективных представлений будет являться функцией относительного уровня взаимодействия и интенсивности коллективного опыта, который характерен именно для представителей данного, а не любого другого опыта» [71, с. 227]. Например, работники, объединенные в профсоюз, формируют собственную субкультуру.

Субкультуры могут по-разному влиять на развитие общей культуры организации. Д. Грэм выделяет три типа так называемых «чистых субкультур».

Первый тип — «усиливающая субкультура». Это когда одна сложившаяся субкультура влияет на общую культуру организации. Например, в компьютерной компании Apple сотрудники, занимавшиеся разработкой новых технологий, создали характерную субкультуру, основанную на их своеобразном стиле работы и манере одеваться. Эта субкультура часто использовалась, чтобы продемонстрировать посетителям, что компания и ее продукция являются носителями новых технологий — посмотрите на людей, которые

над этим работают! Или, например, научно-конструкторский отдел немецкого производителя автомобилей Mercedes-Benz придерживался ценностей совершенства инженерной мысли и технологического лидерства, что нашло отражение в рекламе компании. Слоган, используемый в корпоративной рекламе, как и в рекламе торговой марки, — «Так не создают ни один другой автомобиль» — был задуман, чтобы выразить эту внутреннюю культуру, а также выгоду, к которой стремится потребитель.

Второй тип — это субкультуры, создающие свой набор ценностей, отличный от ценностей доминирующей культуры, но не конкурирующий с ними. Примером может служить юридический отдел (например, на телевидении или в газете) или отдел информационных технологий. В этом случае в культуре господствуют профессиональные ценности или техническая грамотность, которая ассоциируется с деятельностью специалистов этой группы.

Третий тип — это субкультуры, которые находятся в конфликте с основной культурой или несовместимые с ней.

Субкультуры могут в некоторых случаях эффективно использоваться организацией. Например, субкультуры могут сформировать подходящие условия для того, чтобы отдельные группы могли спокойно заниматься разработкой и созданием новой продукции. Они также могут служить для менеджмента «питомником», в котором вызревают изменения. Если данная группа воспринимается другими группами в организации как более продвинутая, то менеджмент может попытаться использовать внутренний потенциал этой группы для того, чтобы начать новый проект или провести трансформацию всей организации.

### **Выводы**

Таким образом, построение единой эффективной организации сводится к разработке общих целей, общего языка и общих процедур решения проблем, позволяющей объединить различные субкультуры. «Коррекция культур требует не только подчинения общей (доминирующей) культуре, но и создания коммуникации между различными субкультурами, способствующей взаимному уважению и скоординированности действий» [71, с. 229].

Корпоративная культура создается в процессе множества взаимодействий, наложенных на индивидуальный жизненный опыт людей, членов организации. Следовательно, для понимания корпоративной культуры необходимо учитывать широкий опыт деятельности людей внутри и вне организации. Культура не только продукт организации, она формируется людьми, имеющими индивидуальный жизненный опыт, представления, образ мыслей, на которые влияют внутренние и внешние факторы.

Корпоративная культура формирует определенный имидж организации, который отличает ее от любой другой компании. Она создает систему социальной стабильности в организации, помогает сплачивать членов коллектива, обеспечивая присущие ей стандарты поведения. Корпоративная культура является средством, с помощью которого формируются и контролируются нормы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации. Стоит отметить, что корпоративная культура может меняться в зависимости от изменений, которые происходят с людьми в организации или во внешней среде.

Для успешной компании необходима сильная корпоративная культура, так как она способна объединять сотрудников, отождествляющих себя со своей организацией и стремящихся к единой цели. В такой компании ключевые корпоративные ценности разделяются всеми членами организации, доминирующая культура сильно влияет на поведение сотрудников. Для сохранения корпоративной культуры важно, чтобы субкультуры организации не перерастали в контркультуры, которые вступают в конфликт с доминирующей культурой.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «организационная культура».
2. Какие основные функции выполняет корпоративная культура в организации?
3. Охарактеризуйте уровни изучения корпоративной культуры, выделенные Э. Шейном.
4. Опишите 10 основных элементов организационной культуры, которые выделяет С. Роббинз.
5. Проанализируйте основные виды субкультур, возникающие в корпорации.

## Тестовые задания

1. Какое из перечисленных словосочетаний близко по смыслу к понятию «корпоративная культура»?

- а) философия организации
- б) организационное развитие
- в) организационная культура
- г) корпоративный дух

2. Назовите наиболее эффективные способы передачи организационной культуры.

- а) символы
- б) язык
- в) авторитетность
- г) целеполагание
- д) информация
- е) традиции

3. В понятие «культура организации» входят

- а) экономическое состояние организации
- б) совокупность ценностей и норм
- в) убеждения и понятия о целях, которые должны преследовать члены организации
- г) структура организации
- д) авторитет руководителя
- е) корпоративные нормы, инструкции и ожидания

4. Корпоративная культура — это

- а) совокупность ценностей, обычаев, традиций и значений, которая делает компанию уникальной
- б) образ жизни, мышления, действия и существования организации
- в) способ выполнения работы в конкретной организации
- г) способы постановки и ведения дела

5. Основная цель корпорации, смысл ее существования.

- а) миссия
- б) корпоративный кодекс
- в) устав фирмы
- г) закон корпорации

**6.** Душа и вера корпорации, ее религия и идеология.

- а) генеральный директор
- б) арт-директор
- в) корпоративный дух
- г) корпоративная религия

**7.** Американский социолог Э. Шейн выделяет следующие виды субкультур

- а) функциональная (профессиональная)
- б) географическая
- в) технологическая
- г) дивизиональная
- д) иерархическая

**8.** Ценностно-нормативная структура корпоративной культуры включает

- а) ценности организации
- б) нормы поведения в организации
- в) ролевые модели поведения в организации
- г) стратегию развития организации

**9.** Какой уровень не входит в перечень основных уровней корпоративной культуры, выделенных американским социологом Эдгаром Шейном?

- а) поверхностный уровень
- б) внутренний уровень
- в) глубинный уровень
- г) поведенческий уровень

**10.** Какие три основных уровня корпоративной культуры выделяет американский социолог Эдгар Шейн?

- а) поверхностный уровень
- б) внутренний уровень
- в) глубинный уровень
- г) поведенческий уровень

## Глава 3. КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА

---

### § 3.1. Особенности корпоративной этики

Повышение роли нравственности в современной системе трудовых отношений позволяет рассматривать корпоративную этику как важный и необходимый инструмент эффективного социального менеджмента.

Следует уточнить значения, в которых употребляется термин «корпоративная этика». В обыденной речи и неспециальной литературе под корпоративной этикой понимается совокупность принятых в корпорации нравственных правил, норм и ценностей, объединенных общим смыслом, а также процедуры и механизмы контроля за исполнением норм. В специальной этической литературе под корпоративной этикой понимают философско-этическую рефлексию этоса и артикулированных, специально выделенных норм и ценностей корпоративной культуры. Поскольку термин «корпоративная этика» в обыденном его понимании укоренился в языке, мы используем его и в первом значении.

В современной литературе существует не так много определенных понятий «корпоративная этика», и в целом они не противоречат друг другу. Например: «Под корпоративной этикой в широком смысле слова понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе функционирования корпоративных структур» [35, с. 4]. Или: «Корпоративная этика (лат. *ethica* – обычай, характер) – это система норм нравственного корпоративного поведения руководства, менеджмента, персонала внутри корпорации-сообщества и во взаимоотношениях с представителями внешней среды» [25, с. 187].

Но наиболее полным является определение Р.Г. Апресяна, данное в энциклопедическом словаре по этике: «Корпоративная этика – это система норм и ценностей, соответствующих им механизмов управления и организации, а также нравы, действующие в корпорации как добровольном и социально закрытом объединении, созданном для ведения специализированной деятельности и имеющем, как правило, в этом качестве юридический статус» [34, с. 225–226].

Этическое регулирование — это регулирование сознания и деятельности работников посредством прежде всего корпоративного кодекса, т. е. специально артикулированных ценностей и норм. Для приведения в действие этого кодекса создаются специальные структуры — этические комитеты, консультанты, которые, в свою очередь, поддерживаются административными структурами (как правило, возглавляет это направление деятельности вице-президент компании, что подчеркивает значимость, которая ему придается). Эти структуры выполняют контролирующую и консультативную функции. С ценностями кодекса, выражающими основные ценности корпоративной культуры, должны согласовываться и другие регулирующие деятельность работников документы, инструкции, административные требования. Конечная цель кодекса — сделать согласованной, предсказуемой, контролируемой деятельность работников и при необходимости (т. е. в случае серьезных нарушений кодекса) наказывать отступников, нарушителей.

Помимо задания границ приемлемого и неприемлемого поведения сотрудников этика также определяет социальную ответственность организации, ее обязанности по отношению к отдельным людям или группам за пределами организации, на которых непосредственно сказываются ее действия. Существует две точки зрения по поводу того, кто может быть субъектом моральной ответственности. Так, Де Джордж говорит о том, что субъектом моральной ответственности не может быть сама корпорация, так как «корпорация как таковая не обладает собственной совестью, чувствами, самосознанием» [14, с. 326]. Субъектами ответственности, считает он, могут быть только люди, те, «кто входит в ее состав, действует от ее имени таким образом, что это демонстрирует нечто сравнимое с совестью. Поскольку корпорация функционирует лишь через посредство людей, работающих на нее, именно последние должны нести моральную ответственность за корпорацию» [14, с. 327]. С.Ф. Анисимов придерживался другой точки зрения, считая, что моральным субъектом может быть и коллективный субъект: «Субъектом моральной ответственности являются все, чьи действия могут получить нравственную квалификацию, — личность, коллектив, та или иная социальная общность (народ, класс), наконец, общество

в целом и представляющие его институты» [2, с. 141]. Эта позиция имеет основания. Ведь именно коллектив в целом мы имеем в виду, говоря о репутации той или иной организации. Можно привести пример с компанией Nestle, которая в течение семи лет пыталась снова завоевать репутацию на американском рынке. При этом страдала корпорация в целом, а не только специалисты данной компании, проводившие рекламную акцию, приведшую к потере репутации [14, с. 445–447]. Надо отметить, что история с Nestle не прошла бесследно и для других производителей детского питания, так как Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) разработала Кодекс сбыта детского питания, который Nestle и другие компании согласились соблюдать.

Существуют две основные точки зрения на проблему форм и степени социальной ответственности корпорации перед обществом. Одна заключается в признании достаточности для бизнеса стремления к прибыли при условии строгого соблюдения законов, другая – в том, что кроме указанного стремления корпорация как коллективный член общества несет моральную ответственность перед обществом за свое поведение.

Первой точки зрения, в частности, придерживался М. Фридман – американский экономист, лауреат Нобелевской премии 1976 года «за достижения в области анализа потребления, истории денежного обращения и разработки монетарной теории, а также за практический показ сложности политики экономической стабилизации». Приверженцем второй точки зрения стал, например, Д. Рокфеллер – американский предприниматель, филантроп, первый долларовый миллиардер в истории человечества. В 1870 году он основал компанию «Стандарт Ойл Компани». Рокфеллер гордился своей щедростью, считая себя бизнесменом-христианином, он с детских лет отсчитывал 10 % своих доходов баптистской церкви (в 1905 году эта «десятина» составила 100 млн долларов США). Благодаря ему в 1892 году был основан Чикагский университет, в 1901 году – Медицинский институт имени Рокфеллера (позднее Университет имени Рокфеллера), годом позже – Всеобщий образовательный совет и в 1913 году – Фонд Рокфеллера.

Корпорация должна эту ответственность сознавать и вести себя так, как того ожидает от нее общество, т. е. добровольно и актив-

но принимать участие в решении социальных проблем. Все группы или слои общества, перед которыми корпорация несет какие-то моральные обязательства, считаются ее «стейкхолдерами» (stakeholder (англ.) – организатор совместного дела; stakeholders – заинтересованные стороны, заинтересованные круги).

Теория стейкхолдеров – это теория организационного менеджмента и деловой этики, которая обращается к морали и ценностям в управлении организацией. Впервые данная теория была подробно рассмотрена Эдвардом Фриманом в его книге «Стратегический менеджмент: подход стейкхолдера», где автор определяет и моделирует группы, которыми являются стейкхолдеры корпорации, а также определяет и рекомендует методы, благодаря которым менеджмент может найти соответствующий подход к интересам данных групп (рис. 3).

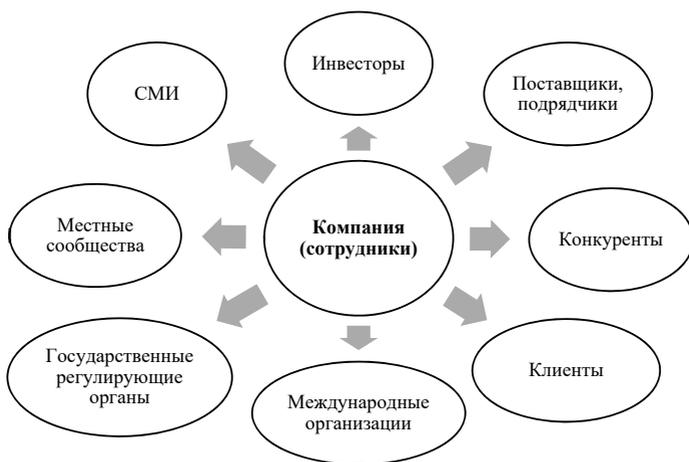


Рис. 3. Теория стейкхолдеров

В большинстве стран в традиционном понимании shareholders (акционер – владелец акций) или stockholders (акционер – владелец ценных бумаг) – это единственные признанные в торговом праве владельцы компании, и фирма обязана прежде всего удовлетворять их нужды и повышать их значимость. Изначально корпорации конвертировали вложения инвесторов, служащих и поставщиков в полезные, пользующиеся спросом продукты, тем самым возвра-

щая потраченные деньги с определенной выгодой для компании. Исходя из этого, компании обращались только к нуждам и пожеланиям четырех сторон: инвесторы, поставщики, служащие и покупатели. Однако теория стейкхолдеров говорит о том, что существуют еще и другие вовлеченные стороны, например государственные органы, политические группы, торговые ассоциации, торговые союзы, сообщества, корпорации-партнеры, предполагаемые служащие, предполагаемые покупатели и общество в целом. Иногда даже конкуренты считаются стейкхолдерами.

«Стейкхолдерский» анализ заключается в оценке и сопоставлении всех разноречивых моральных требований, предъявляемых к фирме со стороны тех, кто вправе их предъявлять, с целью выявить моральную ответственность фирмы в каждом конкретном случае. Для сторонников этой теории, которая известна как «теория интересов», акционеры являются всего лишь одной из важных групп заинтересованных лиц. Вместе с клиентами, поставщиками, сотрудниками и местным населением акционеры вносят вклад в успехи или неудачи корпорации и зависят от таких успехов или неудач. У корпорации и ее менеджеров есть особая обязанность — обеспечить получение акционерами «справедливого» дохода от своих инвестиций, но у корпорации есть и особые обязанности перед другими заинтересованными лицами, превышающие и выходящие за пределы, обозначенные требованиями закона. В случае конфликта этих интересов требования и интересы одних заинтересованных лиц, включая акционеров, должны умеряться или приноситься в жертву для выполнения основных обязательств перед другими заинтересованными сторонами. (Например, при закрытии завода в число стейкхолдеров входят не только держатели акций, но также и рабочие, поставщики, потребители, местное население, а возможно, и еще кто-то. «Стейкхолдерский» анализ не исключает преобладания интересов акционеров над интересами других стейкхолдеров, но обеспечивает учет интересов всех, на кого повлияло закрытие завода.) В этих целях крупные корпорации, как правило, разрабатывают и утверждают следующий примерный перечень документов, регламентирующих правила взаимоотношений и устанавливающих структуру отношений в рамках корпоративной среды:

- кодекс поведения;
- рекомендации по оплате труда и вознаграждению служащих, обеспечению равных прав для служащих, невмешательство в их частную жизнь, свободу самовыражения;
- нормы и правила, касающиеся охраны окружающей среды, обеспечения здоровья и безопасности на рабочем месте;
- нормы и правила, предписывающие постоянную заботу о повышении качества производимых товаров и услуг, проведение приемлемой политики ценообразования, а также соблюдение этических аспектов рекламной деятельности;
- нормы и правила, определяющие приоритеты благотворительной деятельности корпорации;
- программы информирования, подготовки и обучения менеджеров проблемам корпоративных отношений.

Конечно, и в корпоративной этике невозможно до конца удовлетворить специфические интересы различных групп и конфликты могут возникать. Однако корпоративная этика способна управлять возникающими конфликтами, делать их более конструктивными, неразрушительными, то есть способствовать согласованию интересов.

### **Выводы**

Таким образом, корпоративная этика является одним из средств поддержания целостности организации, ее оптимального функционирования и развития. Кроме того, корпоративная этика является эффективным инструментом достижения экономических целей корпорации.

Корпоративная этика — это совокупность морально-нравственных и этических норм, существующих в деловых и трудовых отношениях.

### **Контрольные вопросы**

1. Проанализируйте основные определения понятия «корпоративная этика». Какие основные сходства и различия можно выделить?
2. В чем состоит специфика этического регулирования корпоративных отношений?
3. Проанализируйте основные положения теорий, доказывающих, что «корпорация является субъектом моральной ответственности».

4. Проанализируйте основные положения теорий, доказывающих, что «корпорация не является субъектом моральной ответственности».
5. Назовите основные положения и особенности теории стейкхолдеров.

### **Тестовые задания**

**1.** Корпоративная этика — это

- а) система норм и ценностей, соответствующих им механизмов управления и организации, а также нравы, действующие в корпорации как добровольном и социально закрытом объединении, созданном для ведения специализированной деятельности и имеющем, как правило, в этом качестве юридический статус
- б) совокупность теорий и концепций, объясняющих поведение индивидов и групп в организации
- в) сложный комплекс предположений, требующий от начальства обоснования своим подчиненным
- г) свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании

**2.** Назовите две основные точки зрения на проблему социальной ответственности корпорации перед обществом, существующие в философии.

- а) корпорация должна стремиться только к прибыли при условии строгого соблюдения законов
- б) корпорация как коллективный член общества несет моральную ответственность перед обществом за свое поведение
- в) корпорация несет только юридическую ответственность
- г) все ответы верны

**3.** Кто из исследователей придерживался позиции, что корпорация как субъект должна нести социальную и моральную ответственность перед обществом?

- а) М. Фридман
- б) Д. Рокфеллер
- в) С.Ф. Анисимов
- г) Де Джордж

**4. Стейкхолдеры – это**

- а) лица, которые имеют преимущество при приобретении акций
- б) все группы или слои общества, перед которыми корпорация несет какие-то моральные обязательства
- в) сотрудники корпорации
- г) клиенты корпорации

**5. В каких странах начинает формироваться в конце 60-х – начале 70-х годов XX века концепция корпоративной социальной ответственности?**

- а) США
- б) Германия
- в) Китай
- г) СССР
- д) Великобритания
- е) Япония

**6. Корпоративная социальная ответственность – это**

- а) этический принцип
- б) норматив
- в) закон, обязательный для исполнения
- г) правило

**7. С точки зрения стейкхолдерского подхода корпоративная социальная ответственность проявляется в отношении**

- а) к государству
- б) частным предприятиям
- в) потребителям
- г) собственникам
- д) сотрудникам
- е) государственным предприятиям
- ж) обществу в целом
- и) клиентам

**8. Назовите пример наступления социальной ответственности бизнеса.**

- а) субъект бизнеса уделил недостаточно внимания требованиям общества
- б) субъект бизнеса уделяет пристальное внимание запросам общества

- в) происходит замедление воспроизводства трудовых ресурсов на территориях, являющихся ресурсной базой для данного вида бизнеса
- г) происходит замедление воспроизводства трудовых ресурсов на территориях, не являющихся ресурсной базой для данного вида бизнеса

9. Теория, которая провозглашает, что корпорация как коллективный член общества несет моральную ответственность перед обществом за свою деятельность, называется

- а) теорией корпоративной социальной ответственности
- б) теорией корпоративного эгоизма
- в) теорией корпоративного альтруизма
- г) теорией благотворительности

10. Выделите две специфические черты, отличающие моральные нормы от других социальных норм: моральные нормы

- а) имеют универсальный характер
- б) детально регламентируют действия людей в конкретных ситуациях
- в) формулируются категорически, безотносительно к условиям их реализации
- г) имеют писанный характер, объединены в кодексы

### **§ 3.2. Корпоративный кодекс**

Наиболее важным элементом организационной культуры и эффективным инструментом воздействия на поведение работников является корпоративный кодекс. Этический кодекс корпорации — это регулятивный документ, который составляется и утверждается в конкретной организации. Корпоративный кодекс включает положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения сотрудников, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

Прежде чем перейти к анализу структуры и содержания корпоративного кодекса, необходимо рассмотреть историю и некоторые особенности профессионального кодекса. Связь между корпоративными и профессиональными кодексами тесная. Истоками

возникновения и профессионального, и корпоративного кодекса являются средневековые цеховые уставы. Кроме того, в настоящее время наибольшее распространение получили именно эти два вида кодексов — профессиональные и корпоративные, регулирующие отношения людей внутри данных групп. Кодексы многих современных корпораций содержат не только корпоративные, но и профессиональные нормы и стандарты.

Массовое возникновение профессионально-нравственных кодексов исследователи относят к XI—XII векам, времени возникновения средневековых ремесленных цехов. Именно в этот период историками констатируется наличие в цеховых уставах нравственных требований к члену профессиональной группы, оформление представлений о его долге и обязанностях по отношению к профессии, характеру труда, товарищам по труду — членам этой же группы и т. д. И, хотя данные уставы нельзя считать в полной мере этически кодексами, все же в них уже звучали нравственные требования.

При этом стоит заметить, что потребность в этической регуляции прежде всего продиктована заботой о том, чтобы «посторонний», то есть человек, не входящий в профессиональную группу, не смог проникнуть в цеховые ряды, не смог узнать секреты ремесла и тем более не смог уронить престиж профессии своим некачественным товаром. Таким образом профессиональная группа надеялась исключить конкуренцию и держать под контролем рынок производства и сбыта продукции. Для ремесленных цехов было характерно то, что секреты профессионального мастерства передавались строго внутри группы, чаще внутри семейной группы, от старшего мастера к более младшему. Но существовала и другая сторона такой закрытости ремесленной корпорации — часто мастеру было просто некому передать свои «секреты» и, таким образом, мастерство утрачивалось. В цеховых уставах регламентировались не только правила поведения, отношения между членами ремесленной корпорации (иногда включались и правила поведения по отношению к семье членов корпорации), но и содержались чисто формальные указания, например по поводу внешнего вида, формы одежды, головному убору, оружию и прочему, что способствовало тому, что группа профессионалов становилась своего рода замкнутой кастой, корпорацией.

Средневековые кодексы необходимо было строго выполнять, так как кодекс служил определенным способом самосохранения корпоративного ремесленного сообщества, позволял защищать и отличать «своих» от «чужих».

Необходимо провести различие между моральным кодексом и этическим. Моральные кодексы возникают как способ самоорганизации, без содействия со стороны этики (например, воинский кодекс в Махабхарате, клятва Гиппократата, цеховые уставы и т. д.), а этические кодексы создаются как инструмент для поддержания определенной нравственной атмосферы, этика привлекается для их обоснования, для создания процедур и механизмов поддержки кодексов.

Первые корпоративные кодексы появляются в первой половине XX века в США и представляют собой короткие формулировки основных идей. В начале 50-х годов XX века кодексы начинают меняться, так как после нескольких шумных судебных процессов против крупных американских корпораций в кодексы начали включать положения антимонопольных законов. В кодексах этого времени можно встретить подробные инструкции, запрещающие навязывание ценовой политики другим компаниям, сговор с конкурентами, то есть призывающие соблюдать антимонопольные законы.

Уже с 80-х годов XX века начинается массовая разработка корпоративных кодексов, основная цель которых – формирование норм и правил, принятых всеми сотрудниками компании. При этом нормы и правила должны отражать уровень существующей корпоративной культуры и все сотрудники должны понимать, что они добровольно принимают на себя ряд обязательств по отношению к корпорации. Кодекс – это соглашение, конвенция, правила и нормы, которые стороны обязуются выполнять (кроме того, в кодексе прописываются также и санкции для нарушителей). Можно сказать, что кодекс – это искусственно созданная более благоприятная среда, результат определенных договоренностей всех сотрудников компании.

Существуют разные по структуре кодексы. Например, содержащие две части: идеологическую (миссия, цели, ценности) и нормативную (стандарты рабочего поведения). Или кодексы, состоящие только из идеологической части, декларирующие ценности, или только нормативные, в содержании которых идеологическая часть

отсутствует. Также можно говорить о двух видах кодекса — декларативный и развернутый.

Декларативный кодекс, или «кредо», появляется в начале XX века. По сути это только идеологическая часть кодекса, он не содержит регламентации поведения работников корпорации. В качестве примеров декларативного кодекса можно привести кредо компании Johnson&Johnson, которое включает четыре основные ценности, предписывающие ответственность перед служащими, покупателями, общественностью и акционерами [46], а также кодекс «Семь духов» Matsusita Electric Company, который содержит семь основных принципов: честность и преданность; учтивость и скромность; гармония и сотрудничество; борьба за улучшение; развитие промышленности; адаптация и восприимчивость; признательность [43, с. 25].

Стоит отметить, что декларативные кодексы действуют и сегодня, но часто рядовым сотрудникам сложно оценить нравственную составляющую своего поступка исходя только из декларации общих принципов. Таким образом, чтобы этический кодекс действительно работал, корпорации закрепляют нравственные ценности через другие различные формы, например пение корпоративных гимнов, поддержку легенд и мифов, существующих в компании и рассказывающих о должном поведении, и прочее. Например, в своей книге «Основы организационного поведения» С. Роббинз описывает следующую красноречивую ситуацию: «Когда компании Nordstrom — специализированная сеть розничных магазинов — переживала период своего становления, один из клиентов пожелал вернуть автомобильные шины. Продавец не знал, как поступить. Он как раз обсуждал эту проблему с клиентом, когда мимо них случайно проходил г-н Нордстром и услышал разговор. Он немедленно вмешался, спросив у клиента, какую сумму он уплатил за автомобильные шины, затем приказал продавцу принять шины у клиента и вернуть деньги, уплаченные за покупку. После того как клиент получил деньги и удалился, озадаченный продавец спросил у босса: «Однако, г-н Нордстром, наш магазин не торгует автомобильными шинами!» «Я знаю, — ответил босс, — но мы не можем допустить, чтобы клиент ушел от нас недовольным. Именно это я имею в виду, когда

говорю, что мы должны забирать у клиентов товары, не задавая им лишних вопросов» [60, с. 330].

В 80-е годы XX века начинает распространяться развернутый вариант кодекса, содержащий подробную регламентацию поведения сотрудников (примерами таких кодексов могут служить кодексы компаний Procter&Gamble [53], ТНК-ВР (Тюменская Нефтяная Компания – British Petroleum) [49] и др.). В данных кодексах зафиксирована четкая регламентация поведения сотрудников, особенно в тех областях, где риск нарушений особенно высок или могут возникнуть нравственные проблемы. Например, особо прописывается политика в отношении заказчиков и потребителей, предостережения в области политической деятельности, действия при возникновении конфликта интересов и прочее.

Существуют кодексы, которые ограничиваются описанием только моральных ценностей, и такие кодексы называются «этическими». В России этические кодексы, как правило, разрабатываются для общественных объединений, организаций типа «союз», «гильдия», «ассоциация» (например, Кодекс профессионального поведения и этики некоммерческого партнерства «Королевская гильдия риелторов»; Этический кодекс союза благотворительных организаций России; Этический кодекс российского врача).

Н.В. Тесакова, специально исследовавшая структуру и содержание корпоративных кодексов различных корпораций, приводит следующие примеры формулировки морально-нравственных ценностей в некоторых из них:

– «Сотрудники – граждане компании, т. е. они должны следовать следующим заповедям: выполнять инструкции по безопасности; быть вежливыми, честными и справедливыми по отношению к коллегам и клиентам; не употреблять алкоголь и наркотики на работе; разумно управлять своими личными финансами; приходиться вовремя, не прогуливать; следовать указаниям руководителей; не использовать на работе грубых и нецензурных выражений; одеваться в стиле, соответствующем деловой обстановке; не приносить оружие на работу.

– Сотрудники чтят законы, т. е. не должны делать ничего противозаконного, а также ничего, что вредит компании, и соблюдать

все нормы, определяющие процесс управления компанией; не брать взятки; избегать во время работы деятельности, которая мешает исполнять должностные обязанности; не разглашать информацию о внутренних делах компании; соблюдать антимонопольные и торговые правила; не употреблять имущество компании для личных целей; не распространять фальшивую или неточную информацию; принимать решения в пользу компании независимо от личной выгоды» [66, с. 101]. Здесь необходимо отметить, что человек может оказаться перед этической дилеммой, когда интересы его собственные или интересы общества могут не совпадать с интересами корпорации. Эту проблему обсуждает Де Джордж, говоря о том, что кодекс предписывает безусловный приоритет интересов компании, но человек — носитель интересов не только компании, но и личных, а также интересов общества» [14, с. 405—416];

— «Сотрудники работают для клиентов, т. е. обязаны распространять только правильную и точную информацию о товаре или услуге; работать на высшем уровне своих возможностей; предоставлять клиенту качественные товары и услуги» [66, с. 102].

Корпоративные кодексы могут различаться по форме изложения, по содержанию, что зависит от специфики деятельности корпорации, региона, в котором находится корпорация, от предпочтений руководства и прочих параметров. Но все же в содержании кодекса обязательно находят отражение ряд ключевых принципов и идей, которые являются регулирующим началом в организации корпоративных отношений в компании.

В жизни современных корпораций появляется такая форма кодекса, как «настольная книга сотрудника». Чаще всего такой кодекс начинается с формулировки миссии и «философии» компании, т. е. обоснования основных правил ее существования. (Например, в компании «Мэри Кэй» после описания миссии компании следует «Золотое правило», сформулированное так: «Относись к людям так, как бы ты хотел, чтобы люди относились к тебе». И вся политика компании в области управления персоналом, в бизнесе и целом строится на этой философии.) В «настольную книгу» собирается основная информация, помогающая сотруднику ориентироваться в деятельности компании, например, указываются основные кон-

тактные лица и их телефоны, прописываются компенсации и льготы по различным позициям, предоставляются различные формы и образцы заявлений, например о приеме на работу, на отпуск и т. д. Таким образом, «насто́льная книга сотрудника» — это своеобразный путеводитель по компании, который рассказывает об истории становления компании, ее основной философии, отражает в целом ее корпоративную культуру.

Стоит обратить внимание на «Кодекс делового поведения» Coca-Cola Company. Это документ компании, который знакомит работников с ее основными ценностями и принципами. Особенность данного кодекса в том, что каждый раздел проиллюстрирован практическими примерами — описываются ситуации, которые потенциально могут возникнуть и могут неоднозначно трактоваться работником, подробно описываются возможные решения данных ситуаций. Например, в разделе «Использование рабочего времени, оборудования и активов Компании» приводится следующая ситуация: сотрудник использовал рабочее время и рабочий компьютер, чтобы составить и напечатать приглашения на свадьбу. Действия сотрудника можно оценить как не соответствующие кодексу компании, так как он ненадлежащим образом использовал активы компании [50].

Свод правил для всех работников компании Oracle помимо декларации ценностей содержит также раздел «Вопросы — ответы». В этом разделе размещены наиболее актуальные вопросы, которые могут возникнуть у сотрудника по правовым и этическим проблемам, и ответы на них. Например, в пункте «Подарки и виды развлечений с торговыми клиентами или производителями и поставщиками» приводятся следующие вопросы и ответы: «*Вопрос:* Сейчас сезон отпусков, и я получил с доставкой на дом подарочный сертификат на сумму \$ 500 в местный магазин от сотрудничающей компании. Могу ли я принять этот сертификат? *Ответ:* Нет. Вы можете принимать подарки, не имеющие высокой материальной ценности. \$ 500 — это высокая материальная ценность, и это может быть расценено как проявление предпочтения. Вам следует немедленно вернуть сертификат с пояснением, что политика компании «Оракл» не позволяет принимать подобные подарки» [52].

В корпорациях, где к созданию корпоративной культуры подходят осознанно, учитывают специфику деятельности компании, ее историю, такой инструмент, как корпоративный этический кодекс, работает. Создавая кодекс, менеджменту корпорации необходимо сразу думать о его назначении. Кодекс может быть составлен так, чтобы что-то изменить в организации или, наоборот, утвердить, поддержать те ценности организационной культуры, которые уже имеются или только начинают складываться, но, по мнению большинства (или менеджеров), необходимы организации.

В статье «Понятие общественной морали» Р.Г. Апресян выделяет показатели качества общественной морали. Некоторые из этих показателей качества могут являться методическими требованиями при составлении кодекса. Например:

1) кодекс должен отражать стремление руководства корпорации к стабильности и развитию предприятия, «гармоничному развитию способностей членов коллектива, их готовности содействовать общему благу и стремлению к личному благу» [3, с. 12];

2) общее благо корпорации необходимо обеспечивать гуманными методами (справедливыми), «соответствующими смыслу самой идеи общего блага» [3, с. 12]. Методы, используемые корпорацией при достижении своей цели, не должны ущемлять интересов ни самой корпорации, ни стейкхолдеров;

3) в этическом кодексе корпорации должны найти отражение общепринятые ценности морали (например, такие, как уважение к человеку, справедливость, доверие, честность, непричинение вреда и прочее). И если данные ценности не просто декларированы кодексом, а являются основополагающими принципами корпоративных отношений, то можно говорить, что в данной корпорации созданы все условия для развития как самой компании, так и ее коллектива.

Но кодекс может быть и формальным. Сегодня стремительно распространяется гораздо более легкий подход, когда компания, создавая кодекс, отдает дань моде. Кодексы пишутся либо по шаблону, либо по заказу консалтинговыми фирмами, не особенно вникающими в особенности корпоративной культуры данной организации. В результате этот инструмент «корпоративной этики» не работает. По мнению Де Джорджа, кодекс, написанный формально,

может быть отторгнут компанией. Ученый считает, что к созданию кодекса необходимо привлекать персонал компании.

Для того чтобы кодекс был действующим, необходимо соблюсти определенную процедуру его принятия.

Во-первых, сам по себе опыт его разработки полезен, особенно когда он вынуждает большое число людей в корпорации осмысливать свое предназначение и обязанности в качестве группы и в качестве индивидуумов по отношению к корпорации, по отношению друг к другу, к своим клиентам или покупателям и к обществу в целом.

Во-вторых, будучи принятым, кодекс может быть использован для широкого обсуждения его достоинств и недостатков, а возможно, и для его усовершенствования — это повод задуматься и об организационной культуре, ее проблемах и несовершенствах.

В-третьих, он может внушить новым работникам всех уровней представление об их ответственности, если до этого они о своей ответственности не думали.

В-четвертых, кодекс может быть использован в качестве документа, на который работники вправе ссылаться, когда их вынуждают что-то делать, что противоречит положениям кодекса.

В-пятых, кодекс может быть использован для подтверждения клиентам и широкой публике того факта, что корпорация придерживается моральных принципов, он способен служить критерием, на основе которого можно судить о реальной деятельности фирмы.

Если кодекс, написанный специально уполномоченными для этого лицами, чаще всего менеджерами или приглашенными для этого специалистами со стороны, обсуждается во всех подразделениях, в него вносятся изменения по результатам обсуждения и итоговый документ принимается на общем собрании, то этот кодекс может стать инструментом самоорганизации сообщества. Если же кодекс никаких целей не преследует, кроме цели «чтобы все было как у людей», или же используется администрацией как дополнительный инструмент давления на работников, то он своего назначения как инструмента регулирования не выполняет, кодекс становится придатком, инструментом административной системы.

Но, к сожалению, написание корпоративного кодекса не является достаточным условием для создания и поддержания нрав-

ственной атмосферы в компании. Руководители корпорации сами должны придериваться высоких моральных принципов и стать примером в соблюдении не только деловой, но и личной этики. Если руководство нарушает этические нормы, ни один письменный документ не сможет побудить сотрудников ему следовать, кодекс приобретет декларативный характер, как это случилось с компанией Enron, имеющей детально проработанный Этический кодекс [57]. Это буклет, изданный в июле 2000 года, содержащий 65 страниц текста, написанный юридическим языком, призывающий вести себя честно, который должен был заставить сотрудников Enron «почувствовать себя служащими Ватикана или какой-либо подобной чистой и прозрачной организации» [82].

Кодекс начинается обращением основателя и бывшего исполнительного директора Enron Кеннета Лоу (Kenneth Lay), который уверяет служащих, что он ведет бизнес «в соответствии с существующими законами и нормами морали». «Мы знаем, что Enron завоевал хорошую репутацию за честность и законность, что вызывает уважение. Репутация Enron в конечном счете зависит от его людей, от вас и от меня. Давайте поддерживать на высоком уровне нашу репутацию».

Этический Кодекс Enron базируется на нескольких ценностях, выделенных на странице 4: «*Уважение*: Мы относимся к другим так же, как хотели бы, чтобы относились к нам. Безжалостность, Черствость и Высокомерие не имеют здесь места», «*Честность*: Мы работаем с клиентами открыто, честно, искренне. Когда мы что-либо обещаем, мы выполняем это». Enron пообещал своим руководителям, что в течение определенного времени они будут зарабатывать деньги, и они их зарабатывали. Мишель Миллер сообщает: «В подразделении энергетической службы, которая управляла потребностями в энергоресурсах таких крупных компаний, как Eli Lilly, руководители получили компенсацию на основании формулы оценки рынка, которая полагается на доказательства, лежащие в самом документе. В результате, как говорит один из бывших руководителей, было давление с целью повысить стоимость контрактов, несмотря на то, что это не оказывало влияния на действительные наличные

деньги, которые образовывались» [82]. «Коммуникация: Мы верим, что информация имеет значение для движения и что информация двигает людьми». Коммуникационные способности Enron были продемонстрированы в пресс-релизе от 16 октября, в котором сообщалось о потере в 618 млн долларов, но не было ничего сказано о записанном акционерном капитале 1,2 млрд долларов. «Превосходство: Мы можем быть удовлетворены не чем иным, как самым лучшим. И мы продолжим поднимать планку для каждого».

Этический кодекс также предлагает «принципы человеческих прав». Например: «Мы верим, что предлагаем нашим служащим достойную компенсацию через зарплату и прочие льготы», — написано в кодексе. «Мы все работали усердно в течение долгих лет для того, чтобы завоевать репутацию честного и этического поведения», утверждает кодекс, «мы не можем позволить, чтобы эта репутация была уничтожена». Таким же образом декларация принципов деятельности продолжается на всех 65 страницах, касаясь торговли ценными бумагами, притеснений с использованием предупредительных «толчков локтем, намеков и подмигиваний» в отношении подкупа иностранных чиновников: «Политика компании не одобряет, но не запрещает регулярных выплат рядовым служащим иностранных правительств с целью ускорения дел... когда подобные платежи гарантируют ускорение различных государственных процедур, таких как таможенная очистка, подготовка виз и разрешений на работу...» [86]. Таким образом, пример с Enron наглядно демонстрирует, что ценности, декларируемые кодексом, не являются залогом морального поведения руководства компании. Надо отметить, что не только для американского, но и для европейского бизнеса «дело Enron» не прошло бесследно. Одним из итогов этого дела стало принятие так называемого Закона Сарбейнза — Оксли, который ужесточил требования к отчетности корпораций. Кроме того, данный скандал заставил бизнес-сообщество более внимательно отнестись к таким моральным ценностям бизнеса, как честная конкуренция и гарантии равных возможностей.

Отметим еще одну важную проблему корпоративной этики — большинство существующих корпоративных кодексов (особенно

это характерно для российских корпораций) ориентировано прежде всего на нужды самой компании. Ответственность, декларируемая кодексом предприятия, направлена в большинстве случаев вовне, то есть говорится об ответственности по отношению к клиентам, подрядчикам, партнерам, обществу в целом, но не к персоналу компании, именно персонал не входит в число стейкхолдеров многих российских компаний, то есть по отношению к персоналу не прописываются обязательства. В кодексах прописаны обязанности служащих и принципы их лояльности компании, но чаще всего об обязанностях самой корпорации перед ее работниками нет ни слова. При такой формулировке кодекс вряд ли будет являться эффективным средством социального менеджмента. К сожалению, подобные кодексы показывают, что для большинства российских предпринимателей и менеджеров отношения в коллективе являются менее значимым фактором в конкурентной борьбе, нежели создание имиджа в глазах клиентов и деловых партнеров. Кроме того, необходимо отметить, что сегодня многие корпоративные кодексы так и остаются декларациями и принимаются перед выходом компании на зарубежные рынки или в процессе привлечения западных инвесторов. Необходимость публичного возложения на себя социальных обязательств в этих случаях обусловлена тем, что зарубежные компании отказываются сотрудничать с компаниями, не берущими на себя социальных обязательств, а также с тем, что нефинансовая отчетность оказывает влияние на рейтинг компаний. Частные компании, продвигая свой бизнес на Запад, вынуждены принимать корпоративные кодексы. Кодекс — это дополнительные моральные ограничения и обязательства, которые добровольно возлагает на себя предприятие, а такими обязательствами «обременены» все крупные западные корпорации. Если бы российские предприятия таких обязательств не имели, они находились бы в более выгодных условиях по сравнению с западными, и таким образом нарушались бы условия честной конкуренции.

Главная идея кодекса — негласный договор, в котором инициировавшая его сторона добровольно принимает на себя определенные обязательства. Корпоративный кодекс должен быть составлен

так, чтобы отражать реальные ценности и нравственные стандарты, распространяемые по вертикали от руководителей к подчиненным. У сотрудников, ориентирующихся на эти стандарты, могут появиться внутренние осознанные мотивы не только замечать отклонения от декларируемых норм поведения, но и добиваться их искоренения.

### **Выводы**

Таким образом, можно говорить, что основная стратегия воплощения моральных требований в практику корпоративных отношений — это создание благоприятной атмосферы путем выработки и внедрения правил регулирования отношений в компании, в которых воплощаются нравственные ценности и требования. С этой целью разрабатывается корпоративный кодекс — нормативная система для упорядочивания совместной деятельности, который имеет характер конвенции, коллективного самообязательства. Кодекс свидетельствует о приверженности организации нравственным принципам, что важно не только для ее репутации, но и для работников организации, которые могут апеллировать к кодексу, если им велят то, что противоречит его требованиям. Четкие общезначимые правила, обозначенные в кодексе, минимизируют зависимость работника от произвола руководства, на их основе можно создать равноценные, справедливые условия для деятельности всех агентов.

### **Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой нравственный кодекс компании и каково его назначение?
2. Каким было содержание средневековых этических кодексов?
3. Когда появляются кодексы современного вида? Какие типы корпоративных кодексов вы знаете?
4. Назовите основные этапы разработки и внедрения этического кодекса.
5. Каким образом поддерживаются нравственные ценности, сформулированные в корпоративном кодексе?

## Тестовые задания

1. Какие основные положения включаются в корпоративный кодекс?

- а) принципы корпорации
- б) правила поведения сотрудников
- в) правовые законы
- г) ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям

2. Назовите истоки возникновения профессионального и корпоративного кодексов.

- а) средневековые цеховые уставы
- б) своды правовых законов
- в) рыцарские кодексы чести
- г) религиозные тексты

3. К какому времени исследователи относят возникновение в истории первых профессионально-нравственных кодексов?

- а) X–XI века
- б) XI–XII века
- в) XII–XIII века
- г) XV–XVI века

4. Определите функцию, которую корпоративная культура выполняет внутри организации, в соответствии с содержанием.

- |   |               |    |  |
|---|---------------|----|--|
| 1 | Охранная      | а) | позволяет новым сотрудникам гармонично вписаться в социальную и производственную системы организации и в действующую систему отношений |
| 2 | Интегрирующая | б) | формирует свод неписаных правил, которые определяют поведение и взаимоотношения сотрудников в организации                              |
| 3 | Регулирующая  | в) | формирует барьер для проникновения в организацию нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из внешней среды                    |

- 4 Адаптивная г) создает единую систему ценностей, позволяющую каждому сотруднику ощутить себя частью единого целого и определить свою роль в организации

5. Свод норм и правил, описывающий модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, существующие в организации, — это

- а) устав фирмы
- б) миссия
- в) корпоративный кодекс
- г) закон корпорации

6. Корпоративный кодекс — это

- а) свод норм и правил, описывающий модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, существующие в организации
- б) аналог рекламного слогана, предназначение которого — позиционирование компании, отражающее то лучшее, что компания предлагает
- в) описание ценностей компании, совокупность которых обеспечивает выстраивание и прослеживание четких взаимосвязей видов деятельности компании с внутренней и внешней средой
- г) индивидуальный имидж компании, выражающий ее ключевые ценности языком графики; выражается в оформлении деловой документации, офисного пространства, а также во всех коммуникациях

7. Цель, сформулированная в кодексе корпорации, должна быть

- а) возможной в краткосрочной перспективе
- б) амбициозной
- в) невозможной
- г) привлекательной
- д) сдержанной

8. Для достижения каких основных целей в организации создается корпоративный кодекс?

- а) создание положительного имиджа корпорации
- б) стремление избегать конфликтов
- в) помощь при возникновении сложной этической ситуации
- г) сплочение коллектива
- д) получение прибыли корпорацией
- е) помощь в адаптации в организации новым сотрудникам

9. Сколько корпоративных принципов может быть зафиксировано в кодексе корпорации?

- а) чем больше, тем лучше
- б) только один
- в) не более 5
- г) не более 10

10. В каком корпоративном документе находят отражение этические нормы и принципы профессиональной деятельности работника?

- а) в ритуалах
- б) в кодексе
- в) в традициях
- г) в должностной инструкции

### **§ 3.3. Средства обеспечения действенности корпоративных кодексов**

Чтобы поддерживать нравственную атмосферу в организации и в поддержку действенности корпоративного кодекса некоторые компании создают специализированные структуры. Основная функция данных структур — контроль за соблюдением сотрудниками моральных принципов и правил, декларируемых кодексом. Рассмотрим некоторые из них.

**1. Комитет по этике** (например, отдел по вопросам этики и соблюдения правил Coca-Cola Company или бюро по вопросам этики Texas Instruments) — некоторые организации создают постоянные комитеты для оценки повседневной практики с точки зрения этики. «Комитет

по этике — это группа руководителей (почти все члены таких комитетов — руководители высшего уровня), назначенная для наблюдения за этичностью действий компании. Комитет вырабатывает постановления по спорным этическим вопросам и принимает на себя ответственность за наложение дисциплинарных санкций на нарушителей» [13, с. 783]. Привлекая к работе в комитете высших руководителей, организация заявляет о важности этики для культуры компании. Так, комитет по этике компании Motorola интерпретирует и разъясняет статьи этического кодекса и наказывает тех, кто их нарушает.

2. Некоторые организации не создают отдельной структуры по этике, а вводят, например, должность **директора по этическим вопросам**, или **консультанта по этике**, или **комиссара по этике** (например, в компании Coca-Cola есть должность локального менеджера по вопросам этики — это «руководитель компании, наблюдающий за всеми аспектами соблюдения требований этики и законности» [13, с. 777]). На директора по этическим вопросам возлагается обязанность контролировать этические аспекты деятельности организации, устанавливать и распространять в компании этические стандарты, организовывать специальные тренинги по этике, анализировать этические проблемы, возникающие в компании.

3. В корпорации «РУСАЛ» [30], например, была разработана система **этических уполномоченных**. От каждого предприятия персонал выдвигал наиболее авторитетного и уважаемого коллегу, которому можно было довериться в этически сложной ситуации, а также высказать свои критичекие и пожелания по улучшению кодекса. Также в «РУСАЛЕ» созданы региональные этические комитеты, в которые сотрудники могут обращаться за помощью. Общее руководство и рассмотрение наиболее сложных случаев осуществляются главным комитетом по этике, в который входят топ-менеджеры компании.

4. **Телефон доверия** (конфиденциальные горячие линии) — это бесплатная телефонная служба, посредством которой сотрудники компании могут сообщать о нравственных нарушениях, происходящих в организации. Такие горячие линии существуют во многих компаниях, например в Procter&Gamble, Coca-Cola Company, Oracle, General Dynamics и других.

Такие сообщения получили название «сигнализаторство» или «информирование» – разоблачительные заявления сотрудников.

Сигнализаторство как проблема стало широко обсуждаться в 80-е годы XX века в США. Сигнализаторство в буквальном переводе получило название «свистеть в свисток», а в переносном – «оповещать об опасности» (при положительном отношении к такой практике). Таким образом, существует понимание, что уровень ответственности компании зависит от тех сотрудников, которые готовы высказаться, если они подозревают, что в компании совершаются незаконные, опасные или nepозволительные в моральном отношении действия. Но стоит отметить, что существует и отрицательное отношение к практике сигнализаторства – как к доносу.

В кодексах некоторых крупных корпораций можно встретить открытые обращения к сотрудникам с просьбой информировать о нарушениях, например: «если Вы столкнулись с поведением, которое вызывает у Вас сомнение или которое, по Вашему мнению, является нарушением, необходимо сообщить об этом или Локальному менеджеру по вопросам этики, или руководству, или оставить сообщение на сайте EthicsLine (адрес: [www.KOethics.com](http://www.KOethics.com)), или позвонить по бесплатному телефону. Любое преследование в адрес сотрудника, сообщившего о нарушениях, является нарушением Кодекса» [50]. Корпорация Oracle призывает своих сотрудников добровольно докладывать о действиях, которые повлекли за собой случайное или намеренное нарушение свода правил компании. В кодексе корпорации мы встречаем, что «компания Oracle поощряет взаимодействие работников компании и менеджеров в составлении докладов и вдобавок обеспечивает право работников сразу направлять доклад доступному инспектору по ведению дел компании. Ни один работник не пострадает от ответных мер при добровольно сделанном докладе» [52]. Директор корпорации General Dynamics Кент Друивистейн в докладе, обращенном к работникам компании, говорит: «Мы требуем, чтобы наши служащие сообщали о тех, кто фактически нарушает нормы и правила поведения или подозревается в неэтичном поведении. Мы обещаем, что ответные меры (против информатора) не будут приняты...» [20, с. 68]. Кодексом корпорации Procter&Gamble прямо побуждается информировать о нарушителях

дисциплины, при этом отмечается, что неинформирование будет наказано: «Если Вы считаете, что какой-либо сотрудник Компании нарушает закон или принципы деятельности P&G, Вы обязаны довести это до сведения Вашего руководства» [53]. В кодексе корпорации P&G указывается, что неинформирование о каком-либо факте, создающем опасную ситуацию для корпорации, может привести к штрафу, понижению в должности или увольнению. Стоит отметить, что такими действиями компании не только не создают структуры для поддержания диалога, но и опираются в своем управлении на административную нормативизацию, бюрократизацию, ограничение и свертывание свободы индивидуального морального решения, а значит, и моральной ответственности.

Несмотря на то что в последние годы информирование стало все более пониматься как акт проявления ответственности перед организацией, оно по-прежнему связано с некоторым риском, прежде всего с риском потерять работу или попасть «под суд» коллег. Растет число уголовных и административных дел относительно тех, кто, извещая о незаконном или безнравственном бизнесе, был уволен с работы. Так как некоторые менеджеры считают информирование недостойным занятием, они препятствуют активности данного сотрудника или стремятся уволить его. Многие крупные корпорации в связи с данными проблемами ищут пути защиты информаторов. Так как при отсутствии способов защиты информаторы страдают, а в компании могут продолжаться противозаконные или безнравственные действия. Чтобы поддержать информаторов, организации разрабатывают особые процедуры для защиты информаторов. Например, их не понижают в должности и не увольняют по этическим основаниям. В кодексе корпорации Microsoft указывается, что компания «не допустит никакого наказания или возмездия, принятого против какого-либо служащего, который добросовестно искал совета или сообщил о возможном нарушении» [51]. Корпорация Oracle в своде норм и правил компании сообщает, что «не будет применять меры воздействия на любого работника, который добросовестно пожаловался или коснулся проблемной темы» [52]. Компания Coca-Cola в своем кодексе заявляет, что обеспечивает защиту всех своих сотрудников, сообщающих о нарушениях, кроме

того, в кодексе компании сказано: «Компания ценит помощь своих сотрудников, сообщающих Компании о потенциальных проблемах, на которые Компании необходимо обратить внимание. Любое преследование в адрес сотрудника, честно сообщившего Компании о возможных нарушениях, является нарушением Кодекса. Тот факт, что сотрудник честно обратился с сообщением или принял участие в расследовании, не может служить основанием для любых негативных последствий для его трудовой деятельности, включая увольнение, понижение в должности, временное отстранение от должности, утрату льгот, угрозы, притеснение или дискриминацию» [28].

Также корпорации сталкиваются и с проблемой ложных обвинений. «Мы тратим много времени, — подчеркивает К. Дривинстейн, — чтобы проверить, что данные обвинения не являются ложными (так как часто с помощью ложного обвинения пытаются добиться увольнения какого-либо сотрудника, чтобы занять его должность). Чтобы не распространять слухи и инсинуации и из-за опасности злоупотребления необходимо проводить расследование на основе фактов» [20, с. 71]. Проблемы ложных обвинений рассматриваются и в этическом кодексе корпорации Coca-Cola: «...умышленно ложное обвинение — это нарушение Кодекса. Подавая жалобу, Вы должны быть уверены, что Ваша информация правдива» [28]. В Стандартах делового поведения корпорации компании Microsoft указывается, что «если служащий сделает сознательно ложное заявление о нарушении ради нанесения вреда другому сотруднику, то этот служащий будет подвергнут дисциплинарным мерам» [51].

Стоит отметить, что информатора не только могут ожидать проблемы с коллегами или с руководством компании. Информирование может сопровождаться и внутриличностным конфликтом. С одной стороны, сотрудник сигнализирует, так как он заинтересован в экономической эффективности и стабильности корпорации. С другой, так как данный человек является частью и других социальных групп (за пределами той организации, в которой работает), он берет на себя определенное обязательство — следовать моральным нормам, запрещающим аморальное поведение. Таким образом, формируется двойной стандарт поведения — внутри корпорации и вне ее. Возникает серьезная дилемма: информировать общество

о той или иной опасности, вытекающей из погони корпорации за прибылью, или молчать и получать свои дивиденды... Здесь важно отметить, что сигнализаторство — это всегда вынужденная, чрезвычайная и редко безболезненная мера. Существуют и другие методы, в моральном отношении более оправданные.

Но во всех ли случаях сигнализаторство является моральным? Отметим, что большинство работников и некоторые менеджеры корпораций считают неприемлемым такое действие, как сигнализаторство. Информатора считают предателем, который не только нанес ущерб организации, в которой он работает, но и оскорбил своих коллег. Ведущий специалист по вопросам деловой этики Де Джордж пишет: «Весьма редко коллеги видят в сигнализаторах героев. Одно из возможных тому объяснений заключается в том, что своим поступком сигнализатор подразумевает, будто его коллеги, не просигнализовавшие об известном факте, тем самым виновны в аморальности, в соучастии в злоупотреблениях компании или в трусости. Сигнализатор сделал то, что обязаны были сделать и другие, но не сделали. Его присутствие в коллективе служит, таким образом, напоминанием об их моральной несостоятельности» [14, с. 405–438]. Такая позиция строится на соображениях лояльности к корпорации и к коллективу. То есть, приступая к работе в данной компании, человек принимает на себя ряд обязательств, которые касаются не только ответственного выполнения работы, то также и определенного (позитивного) отношения как к самой компании, так и к сотрудникам данной компании. Следовательно, если сотрудник сигнализирует о недолжных действиях своего работодателя, он поступает как нелояльный компании сотрудник, что позволяет усомниться в благородстве его поступка. Де Джордж отмечает: «Признание того, что сигнализаторство часто представляет собой пример неповиновения корпорации и что, по крайней мере, иногда одной стороне (т. е. корпорации) обязаны повиноваться, приводит нас к заключению, что, по крайней мере, иногда сигнализаторство морально недопустимо» [14, с. 405–438]. Р. Де Джордж в своей работе дает три оценки сигнализаторства в зависимости от обстоятельств: 1) в некоторых случаях сигнализаторство является морально недопустимым; 2) в других ситуациях — морально дозволено; 3) ряде случаев — морально обязательно.

Наиболее опасным для корпорации является внешнее сигнализаторство (в СМИ, в государственные органы и пр.). Когда информатор обращается со своим сообщением к широкой общественности, он тем самым выражает надежду, что его действие повлияет на корпорацию и она изменит свою деятельность (внесет изменения в качество продукции и т. п.). То есть что компания исправит то, что, по мнению сигнализатора, причиняет вред. Однако чаще всего такая информация наносит вред прежде всего самой корпорации, так как приводит к неблагоприятной для компании огласке фактов, расследованию и прочему. Оправдывая вынужденное сигнализаторство, Де Джордж предлагает оценивать его с утилитаристской позиции. По мнению философа, сигнализаторство тогда является морально дозволенным (а иногда и морально обязательным), когда польза от внешнего информирования превышает ущерб, который несет в связи с этим корпорация. Де Джордж считает, что для того, чтобы исключить у сотрудников необходимость прибегать к внешнему сигнализаторству, необходимо создавать систему внутреннего информирования в корпорации. Таким образом, сигнализаторство рассматривается как способ реализации сотрудником своего права, своей моральной ответственности. И поэтому корпорации должны создавать соответствующие институты, в которых будут предусмотрены процедуры для поступления «сигналов» снизу.

5. В последние несколько лет в административных структурах бизнеса появилось новое направление профессиональной деятельности — **комплаенс-контроль**. **Комплаенс** от англ. *compliance* — согласие, соответствие; происходит от глагола *to comply* — соответствовать. В Оксфордском словаре английского языка дается следующее определение данного термина: действие в соответствии с запросом или указанием; повиновение.

Основной целью данного направления является минимизация репутационных рисков, возникающих в связи с нарушением правовых, профессиональных и этических стандартов. В документах Базельского комитета по банковскому надзору (БКБН) функция комплаенс определяется как «независимая функция, которая выявляет, оценивает, дает соответствующие советы, отслеживает и готовит отчеты в отношении риска комплаенса, определяемого как риск юри-

дических или регулятивных санкций, финансовых убытков, урона репутации, которые могут быть обращены на банк в результате несоблюдения им законодательства, регулирования, кодекса поведения и стандартов хорошей практики».

На данный момент в российском законодательстве нет официального определения функций комплаенс-контроля (можно отметить некоторые международные и российские документы, так или иначе затрагивающие вопросы комплаенса: для российских банков практические вопросы организации комплаенс-контроля подробно регулируются двумя документами Центрального Банка России – Положением № 242-П и Письмом от 30.06.2005 № 92-Т «Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах»; среди международных документов следует отметить прежде всего документ, опубликованный в 2005 г. Базельским комитетом по банковскому надзору, «Комплаенс и его функции в банках» – *Compliance et la fonction de Compliance*) [41]. Например, в некоторых банках деятельность данных подразделений ограничивается внутренним контролем за «отмыванием» денег.

Как правило, главным документом, на который опирается комплаенс-контроль, является корпоративный кодекс. Кроме того, могут быть разработаны дополнительные регламентирующие документы, если кодекс не включает в себя следующие положения: «Политика принятия и дарения подарков»; «Политика сообщения о нарушениях»; «Политика о взяточничестве и коррупции»; «Политика по противодействию легализации («отмыванию») доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»; «Политика о конфиденциальности данных»; «Политика о конфликте интересов (Политика «китайских стен»)».

Необходимо отметить, что комплаенс-подразделения должны быть независимыми и подчиняться непосредственно совету директоров, напрямую ему докладывая обо всем.

Сегодня некоторые крупные российские финансовые корпорации создают собственные подразделения комплаенс-контроля, которые занимаются не только противодействием «отмыванию» средств, но и, являясь прежде всего инструментом менеджмента,

в сферу своих обязанностей включают и этическое регулирование. В 2001 году была создана английская компания International Compliance Association (ICA), единственная международная организация, объединяющая специалистов по комплаенсу. Сегодня ICA представлена более чем в 50 странах мира и насчитывает порядка 10 тысяч членов. Уже создано и функционирует российское подразделение International Compliance Services (ICS) [77], к началу 2010 года в России насчитывалось 80 членов ICA, это, например, Альфа-Банк, Сбербанк России, ENRC, «Вымпелком» («Билайн»), Газпромбанк, ЈТІ, «М.Видео», МБК, «МТС», ТНК-ВР, «Тройка Диалог», ФК «УралСиб», Swedbank и другие.

Стоит отметить, что в некоторых компаниях этические комитеты вытесняются комплаенс-менеджерами. Эти процессы свидетельствуют о свертывании механизмов обратной связи, демократических инструментов контроля и влияния работников на власть, о вытеснении механизмов морального регулирования, замещении их бюрократическими, административными механизмами контроля, о чем ярко свидетельствует то, что контролеров, комплаенс-менеджеров, нередко называют комплаенс-офицерами.

**6.** Еще один подход, используемый организациями для повышения показателей моральности поведения, – **обучение нравственному поведению** руководителей и рядовых сотрудников. Чтобы быть уверенными, что нравственные критерии учитываются при принятии повседневных решений, знакомство с письменными кодексами можно подкреплять обучающими программами. Для этого может назначаться менеджер обучающих программ (это необязательно должен быть сотрудник компании), который подотчетен комитету по этике или уполномоченному по этике. Основные функции менеджера обучающих программ: выявить механизмы эффективных коммуникаций в организации для реализации всех выработанных стандартов в области корпоративной культуры; выработать общие коммуникационные и образовательные стратегии, разработать, внедрить, оценить образовательные программы, необходимые для оптимального понимания организационных ценностей и стандартов деловой этики [67].

Большинство компаний, придающих этике большое значение, включают в свою деятельность специальное обучение – ознакоми-

тельные и развивающие учебные семинары для сотрудников. Так, корпорация Boeing обязывает своих сотрудников ежегодно проходить одночасовой тренинг по этике, а топ-менеджеры должны тратить на это пять часов в год. В издательской компании McGraw все сотрудники участвуют в недельном семинаре, где они учатся решать конфликтные ситуации и этические проблемы [64, с. 541]. В Chemical Bank все вновь принятые на работу сотрудники посещают «ориентационное собрание», на котором их знакомят с моральным кодексом организации, после чего они своей подписью подтверждают обязательство соблюдать все его положения. В рамках этой же программы вице-президенты компании обучаются принятию этически правильных решений. General Dynamics для знакомства новых сотрудников с корпорацией использует фильм «Наши ценности значимы для Вас». Основная задача фильма – показать, что сложившиеся в корпорации ценности – это результат значимых для всего коллектива ценностей.

Заслуживает специального внимания разработанная для Глобального договора ООН (ГД ООН) интерактивная обучающая деловая бизнес-игра «Дилемма». Она разработана компанией Responsible Business Solutions. Целью игры является выработка навыков принятия решений, исходя из десяти общепризнанных принципов ГД ООН. В ходе игры участникам предлагается разрешить 40 неоднозначных и сложных ситуаций, относящихся к области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и противодействия коррупции. Решения проблемы или спора анализируются с позиций различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров), в том числе тех, которые могут иметь противоположные точки зрения; приводятся примеры как добросовестных практик, так и нравственно сомнительных методов работы. Все кейсы, представленные в игре, основаны на реальных бизнес-ситуациях. Интерактивная деловая игра может использоваться как в образовательных учреждениях, в том числе в высшей школе, при изучении тематики внутрикорпоративных отношений, корпоративной социальной ответственности и этики бизнеса, так и для обучения и повышения квалификации персонала, в частности специалистов в области корпоративной социальной ответственности, связей с общественностью, кадровых служб и т. п.

В целом ряде случаев эффективные методы нравственного обучения (как, например, образно-наглядные методы в компании Pizza-Not) засекречиваются. Можно предположить, что, засекречивая эффективные методы обучения, корпорации хотят оставить за собой конкурентные преимущества в отборе и подготовке персонала или (что более вероятно) пытаются скрыть такие методы и формы обучения, которые являются безнравственными, нарушают права и свободу человека (например, практика внушения, «зомбирования»).

Нравственно-этическая проблематика также активно интегрируется в систему высшего образования. Так, крупный бизнесмен и бывший посол США в Нидерландах Дж. Шэд дал 20 млн долларов Гарвардскому университету на создание программы по этике бизнеса. Ее цель он видел в том, чтобы выпускники, прослушавшие курс, обладали такими моральными убеждениями, которые обращали бы их профессиональные знания на благо общества, а не в ущерб ему. Для этого, считал Шэд, надо: во-первых, отсеивать кандидатов с искаженными моральными устоями уже на стадии приема в университет; во-вторых, сделать этическую проблематику неотъемлемой частью каждой дисциплины, не ограничиваясь одним курсом по этике.

### **Выводы**

Таким образом, можно сказать, что этический кодекс, структурные этические единицы (такие как этические комитеты, комиссии по этике и тому подобное), а также система осведомления (так называемые горячие линии, телефоны доверия и прочее) являются опорой этичной организации.

Стремление к эффективному и долгосрочному процветанию предприятия должно заставить руководителей корпораций при строительстве своего бизнеса ориентироваться на общепринятые и значимые ценности и принципы. Корпоративный кодекс в данном случае призван стать одним из важных элементов системы контроля корпорации и инструментом, который поможет вывести компанию на новый уровень корпоративного самосознания, способствуя достижению успеха и интеграции в международный бизнес.

## Контрольные вопросы

1. Опишите специализированные структуры, которые создаются в организации для поддержания действенности корпоративного кодекса.
2. Каковы функции сигнализаторства? Почему к сигнализаторству относятся чаще всего негативно?
3. Что называется «внутренним» и «внешним» сигнализаторством? Когда возникает потребность во внешнем сигнализаторстве?
4. Каковы методы профилактики сигнализаторства?
5. Назовите основную цель деятельности комплаенс-контроля.

## Тестовые задания

### 1. Нормы – это

- а) формальные стандарты, образцы, эталоны, модели поведения участников социальных отношений
- б) правило поведения или стандарт, масштаб, образец поведения одного человека по отношению к другому
- в) средство создания и удовлетворения частных (внутренних) интересов организации, регулирования отношений между членами корпорации, средство согласования противоречивых интересов корпорации и ее стейкхолдеров
- г) правила поведения людей в различных формах деятельности

### 2. Корпоративные нормы – это

- а) средство создания и удовлетворения частных (внутренних) интересов организации, регулирования отношений между членами корпорации, средство согласования противоречивых интересов корпорации и ее стейкхолдеров
- б) правило поведения или стандарт, масштаб, образец поведения одного человека по отношению к другому
- в) формальные стандарты, образцы, эталоны, модели поведения участников социальных отношений
- г) правила поведения людей при совершении обрядов и различных форм деятельности

### 3. Этическая норма – это

- а) формальные стандарты, образцы, эталоны, модели поведения участников социальных отношений
- б) правила поведения людей при совершении обрядов и форм деятельности
- в) правило поведения или стандарт, масштаб, образец поведения одного человека по отношению к другому
- г) средство создания и удовлетворения частных (внутренних) интересов организации, регулирования отношений между членами корпорации, средство согласования противоречивых интересов корпорации и ее стейкхолдеров

### 4. Какие основные принципы должны лежать в основе эффективных корпоративных норм?

- а) справедливость
- б) благо
- в) вера
- г) гуманизм
- д) равноправие
- е) законность

### 5. На каком из данных принципов не могут быть основаны эффективные корпоративные нормы?

- а) справедливость
- б) эгоизм
- в) гуманизм
- г) равноправие
- д) законность

### 6. Моральные нормы – это

- а) формальные стандарты, образцы, эталоны, модели поведения участников социальных отношений
- б) правило поведения или стандарт, масштаб, образец поведения одного человека по отношению к другому
- в) средство создания и удовлетворения частных (внутренних) интересов организации, регулирования отношений между членами корпорации, средство согласования противоречивых интересов корпорации и ее стейкхолдеров

г) социальные нормы, регулирующие поведение человека в обществе, его отношение к другим людям, к обществу и к себе

7. Установите верное соответствие понятий и их определений.

- |   |                     |    |   |
|---|---------------------|----|---|
| 1 | Корпоративные нормы | а) | правило поведения или стандарт, масштаб, образец поведения одного человека по отношению к другому   |
| 2 | Этическая норма     | б) | социальные нормы, регулирующие поведение человека в обществе, его отношение к другим людям, к обществу и к себе   |
| 3 | Моральные нормы     | в) | общеобязательное, формально определенное правило поведения, гарантируемое государством, отражающее уровень свободы граждан и организаций, выступающее регулятором общественных отношений                      |
| 4 | Правовая норма      | г) | средство создания и удовлетворения частных (внутренних) интересов организации, регулирования отношений между членами корпорации, средство согласования противоречивых интересов корпорации и ее стейкхолдеров |

8. Ценность — это

- а) формальные стандарты, образцы, эталоны, модели поведения участников социальных отношений
- б) правило поведения или стандарт, масштаб, образец поведения одного человека по отношению к другому
- в) средство создания и удовлетворения частных (внутренних) интересов организации, регулирования отношений между членами корпорации, средство согласования противоречивых интересов корпорации и ее стейкхолдеров
- г) положительная или отрицательная значимость какого-либо объекта, нормативная, оценочная сторона явлений общественного сознания

**9. Каковы основные принципы поведения в офисе?**

- а) дресс-код
- б) запрет на употребление алкогольных и наркотических средств
- в) конфликт интересов
- г) общественная и политическая деятельность
- д) взаимоотношения с клиентами

**10. Каковы основные принципы деловой этики сотрудников?**

- а) взаимоотношения с акционерами
- б) запрет на употребление алкогольных и наркотических средств
- в) конфликт интересов
- г) общественная и политическая деятельность
- д) взаимоотношения с клиентами

## Глава 4. МОРАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ

---

### § 4.1. Патернализм как одна из моральных проблем корпоративных отношений

Патернализм (лат. *paternus* – отцовский – *pater* – отец), покровительство, опека старшего по отношению к младшим, подопечным. В развитых зарубежных государствах патернализмом в трудовых отношениях называют систему дополнительных льгот и выплат на предприятиях за счет предпринимателей. Направлен на закрепление кадров, на смягчение трудовых конфликтов. Впервые термин «патернализм» появился в 1881 году в США в газете *Chicago Times*, во Франции этот термин используется с 1894 года. Патернализм обозначал «новые способы управления рабочей силой, которые стали возникать в конце XIX века, а окончательно сформировались между двумя войнами. Они представляют собой стратегию, нацеленную на обеспечение достаточного найма работников» [40]. Методы патернализма применяются для увеличения эффективности деятельности работников, повышения их производительности труда, поощрения.

Современный патернализм имеет мало общего с гуманностью и социальной справедливостью. Проявление патернализма на современных предприятиях следует оценивать скорее негативно. Патернализм в организации – это отношения, при которых как норма понимаются возвышенное положение начальника и пониженное – подчиненного; это зависимость размера заработной платы работника не от его квалификации и личного трудового вклада, а от взаимоотношений с руководством; это готовность работника отказаться от своих прав в обмен на «заботу» о себе со стороны руководства.

Патернализм – это не только управление коллективом с точки зрения производственных целей, но и своеобразная идеология и мораль. Многие исследователи рассматривают мораль и идеологию патернализма, но их оценка весьма неоднозначна. Например, С. Лефевр, французский социолог, скорее положительно оценивает патернализм. Анализ патернализма, считает социолог, должен учитывать не только экономические интересы предприятия, но

и намерения руководства. «Патрон руководствуется целью получения прибыли, но при достижении этой цели он не остается только фабрикантом и счетоводом. Он является носителем определенной идеологии, представления относительно своей социальной роли» [40]. Далее С. Лефевр отмечает: «Можно сказать, что патернализм представляет собой такие социальные отношения, в которых неравенство отрицается, скрывается посредством социальной метафоры, приравнивающей обладателя власти к отцу, а служащих, находящихся под этой властью, — к детям. Эта метафора нацелена на трансформацию отношений власти и эксплуатации в этические и эмоциональные отношения, где долг и чувства заменяют регламент и прибыль» [40].

Однако необходимо отметить, что положительные оценки методов патернализма весьма немногочисленны, большинством исследователей патернализм оценивается скорее негативно. Так, Ф. Энгельс в работе «Положение рабочего класса в Англии» суть патернализма выразил следующим образом: капиталист «отдает рабочему колбасу, чтобы выиграть окорок», он может «рассчитывать на повиновение, благодарность и любовь этих простаков, если помимо платы проявлял некоторую приветливость, которая ему ничего не стоила, или делал незначительные уступки, якобы исключительно по своей необычной сердечной доброте...». То есть, по мнению Ф. Энгельса, патерналистские отношения призваны закрепить в сознании масс уверенность, что «патрон» (хозяин, руководитель, государство и т. п.) заботится не только о своей выгоде, но и об удовлетворении запросов и нужд работника. Такие отношения между руководителем и наемным работником снижают напряжение, формируют лояльность масс к существующей системе управления.

Традиции патернализма наблюдаются во многих странах с патриархальными устоями в трудовых отношениях (например, в Японии, Южной Корее, Испании, России и др.). Но в каждой из этих стран патернализм имеет свои особенности. Например, большинство исследователей считают, что патернализм, который характерен как для маленьких, семейных, предприятий, так и для крупных корпораций, позволил Японии достичь так называемого «японского экономического чуда». Выделяют следующие наиболее характер-

ные черты японского патернализма, которые воплощаются в деловых отношениях:

1) пожизненный найм, когда человек работает в одной компании вплоть до выхода на пенсию. Пожизненный найм создает атмосферу постоянных, семейных, отношений, снимает отчужденность работников от предприятия;

2) при выходе на пенсию работник получает большое пособие, которое рассчитывается по принципу: «один месячный оклад за каждый отработанный в фирме год»;

3) в зависимости от возраста и стажа непрерывной работы происходит автоматическое повышение зарплаты. Работник, проработавший дольше, имеет более высокую заработную плату, то есть реализуется принцип старшинства;

4) при подготовке кадров регулярно используется повышение квалификации, которое в свою очередь обеспечивает должностное продвижение работников [54].

Такая организация корпоративных отношений по типу семейных приводит к тому, что работники и работают на предприятиях, как на семейных, например, не 8-часовой рабочий день, а столько, сколько требуется для дела. Работники готовы работать за небольшую зарплату в обмен на гарантию трудоустройства вплоть до пенсии, временно жертвовать своими интересами ради целей организации, на подобных предприятиях практически нет утечки секретной информации и т. д. Важно отметить, что данная система отношений на производстве прежде всего соответствует духу национальной японской культуры, системе ее ценностей.

В России патерналистская система отношений между работником и работодателем существовала и на дореволюционных предприятиях, и на советских государственных предприятиях, существует она и сегодня во многих современных организациях.

В дореволюционной России патернализм был привычным стилем управления, основанным на понимании того, что русский работник работает успешнее, если к нему более внимательное, «братское» отношение. Н.Н. Зарубина, проводя анализ русской культуры XIX века, приходит к выводу, что «энергичный, удачливый, но при этом честный и справедливый хозяин-предприниматель не был

враждебен народу, воспринимался с сочувствием и пользовался безусловным уважением» [22, с. 79]. Кроме того, нередко были случаи, когда простые люди в критические моменты поддерживали хозяина (помещика, фабриканта, предпринимателя). Многие предприниматели XIX века уделяли повышенное внимание заботе о служащих, например, организовывали медицинскую помощь на предприятиях, просветительские учреждения для своих работников с целью повышения их квалификации. Такое обращение с работниками, считает Н. Зарубина, способствовало тому, что «положение русских рабочих оценивалось лучше, чем у их коллег на Западе, потому что они не испытывали в полной мере капиталистического отчуждения и обезличивания. Они, в отличие от европейских рабочих, еще сохраняли хотя бы малую толику неформальных, подлинно человеческих, душевных отношений с хозяином и управляющими» [22, с. 80].

В советский период хозяйствования термин «патернализм» для определения отношений между работниками и работодателем не использовался (патернализм рассматривался как явление буржуазного общества, один из способов манипуляции работниками на производстве), но традиции патернализма сохранились и даже укрепились. В Советском Союзе концепция патернализма была доминирующей и гарантировалась системой социализма. Общее в дореволюционном и советском патернализме — это забота со стороны хозяина о нуждах рядовых работников, будь то частный предприниматель или директор советского предприятия, решение неотложных проблем по согласию, неформально, а не в соответствии с нормами права.

С переходом к рыночной экономике в современной России предполагалось, что патерналистские отношения исчезнут и их место займут партнерские. Однако к концу 90-х годов XX века не только не произошло значимого снижения патернализма в трудовых отношениях, но его ожидание у большинства рабочих даже возросло. При этом отечественные исследователи отмечают, что ориентации большинства рабочих представляют собой «устойчивую мотивационную структуру, имеющую социокультурные основания, что требует их активного использования, а не подавления при развитии рыночных отношений» [70, с. 115–117]. Ведущий английский социолог Саймон Кларк, анализируя трудовые отношения в России,

пришел к выводу, что при переходе к новым экономическим отношениям трудовые отношения на российских предприятиях почти не изменились, то есть остались «советскими». Английский ученый отмечает даже усиление патернализма. Основной причиной этого, по его мнению, являются «интересы директората предприятий в сохранении своей власти в условиях отсутствия прежней поддержки со стороны бывшего советского государства, коммунистической партии и профсоюзов. Именно этим объясняется стремление новых директоров выступать в качестве выразителей интересов трудового коллектива, сохранять рабочий персонал на основе патернализма и традиционные методы неформального регулирования» [6, с. 36]. С. Кларк приходит к выводу, что основной причиной сохранения патерналистских отношений на предприятиях являются интересы топ-менеджмента, использующего систему распределения материальных благ как средство разобщения работников. Кроме того, многие руководители, чтобы сохранить свою власть, и часто в ущерб экономических интересов организации, идут по пути сохранения методов патернализма.

Однако стоит отметить и отличия постсоветского патернализма от советского. На современных российских предприятиях, как на акционированных, так и на многочисленных частных, традиции патернализма продолжают преобладать. Но характер патерналистских отношений несколько изменился. Оставаясь важнейшей ценностью для большинства рабочих, патернализм стал малодоступным благом. Сегодня благосклонность и попечительство руководства приходится заслуживать, так как руководство оказалось практически независимо от поведения рабочих. Принцип «не нравится — уходи» стал преобладающим во взаимоотношениях между рабочими и начальством.

После появления в американской энциклопедии социальных наук (*The Encyclopedia of the social sciences*) критической оценки патернализма многие предприниматели стали искать другие формы его проявления. Современными формами проявления патернализма можно назвать:

– применение длинной иерархической лестницы. Патерналистское экономическое поведение доверяется наемным менеджерам, работники не знают хозяина (собственника) предприятия, и, таким

образом, какое-либо недовольство, антагонизм и отчуждение персонала направляются на безликий аппарат управления;

– создание крупных корпораций, в которых «отцом» работника становится команда менеджеров, внимание которых направлено исключительно на достижение прибыли, а не на какие-либо интересы работников;

– создание коллектива, который готов работать при любых условиях, так как над сотрудниками «висит» угроза безработицы.

### **Выводы**

Таким образом, можно отметить, что современный патернализм имеет мало общего с гуманностью и справедливостью. Ограничить патернализм в деловых отношениях может демократизация внутрикорпоративных отношений: справедливая заработная плата и дополнительные выплаты на основе четко установленных заранее критериев, совместная деятельность руководителя и подчиненного, основанная на выполнении четких и заранее обозначенных обязанностей, самостоятельность работника в их выполнении, конкурентоспособность предложений как работника, так и руководителя, невмешательство руководства в дела и жизнь работника.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое моральная дилемма?
2. В чем заключается дилемма «патернализм – моральная автономия»?
3. В каких странах бизнес основывается на принципах автономии личности, а в каких – на принципах патернализма?
4. Назовите признаки патернализма в корпоративных отношениях.
5. Какую роль патернализм играет в российском бизнесе?

## Тестовые задания

1. Дайте определение патернализму как моральной проблеме корпоративных отношений.

- а) систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких людей, направленное против другого человека, в основном одного
- б) это всякое различие, недопущение или предпочтение, проводимое по признаку расы, цвета кожи, пола, религии, политических убеждений, иностранного происхождения или социального происхождения, приводящее к уничтожению или нарушению равенства возможностей или обращения в области труда и занятий
- в) предпочтительное отношение к тем, кто имеет личные связи, такие как родственные, дружеские, соседские или прочие
- г) система отношений, основанная на покровительстве, опеке и контроле старшими младших (подопечных), а также подчинении младших старшим

2. Система отношений, основанная на покровительстве, опеке и контроле старшими младших (подопечных), а также подчинении младших старшим — это

- а) дискриминация
- б) фаворитизм
- в) патернализм
- г) моббинг

3. В каком году в США в газете Chicago Times впервые появился термин «патернализм»?

- а) 1881 г.
- б) 1894 г.
- в) 1900 г.
- г) 1917 г.

4. С какого года во Франции термин «патернализм» активно используется в системе найма работников?

- а) 1881 г.
- б) 1894 г.
- в) 1900 г.
- г) 1917 г.

5. С какой целью применяются в организациях методы патернализма?

- а) для увеличения эффективности деятельности работников
- б) для повышения производительности труда работников
- в) для поощрения работников
- г) для выстраивания гуманных отношений между работниками

6. Ф. Энгельс в работе «Положение рабочего класса в Англии» суть патернализма выразил следующей фразой

- а) «Капиталист отдает рабочему колбасу, чтобы выиграть окорок»
- б) «Око за око, зуб за зуб»
- в) «Не нравится – уходи»
- г) «Относись к людям так, как хочешь, чтобы относились к тебе»

7. Для каких стран характерны традиции патернализма в трудовых отношениях?

- а) Япония
- б) Южная Корея
- в) Испания
- г) Россия
- д) Германия
- е) Швейцария

8. Выделите наиболее характерные черты японского патернализма, которые воплощаются в деловых отношениях.

- а) возвышенное положение начальника и пониженное – подчиненного
- б) пожизненный наем
- в) при выходе на пенсию работник получает большое пособие
- г) автоматическое повышение зарплаты в зависимости от возраста и стажа непрерывной работы
- д) регулярное повышение квалификации

9. Выделите современные формы проявления патернализма.

- а) применение длинной иерархической лестницы
- б) в крупных корпорациях «отцом» работника становится команда менеджеров
- в) создание коллектива, который готов работать при любых условиях, так как над сотрудниками «висит» угроза безработицы

- г) автоматическое повышение зарплаты в зависимости от возраста и стажа непрерывной работы
- д) регулярное повышение квалификации

**10.** Какие основные меры способны ограничить проявление патернализма в деловых отношениях?

- а) пожизненный наем
- б) демократизация внутрикорпоративных отношений
- в) справедливая заработная плата и дополнительные выплаты на основе четко установленных заранее критериев
- г) самостоятельность работника в выполнении обязанностей

#### **§ 4.2. Проблема дискриминации в корпоративных отношениях**

Термин «дискриминация» употребляется в осуждающем смысле. Моральная оценка дискриминационной практики зависит от ее последствий для других лиц и общества в целом. Понятно, что людям, подвергающимся дискриминации, наносится вред. Но получает ли кто-либо пользу от данной ситуации? Люди, получающие должность или повышение по службе, которые они в условиях справедливой конкуренции получить бы не смогли, выгадывают от практики дискриминации. Однако их выгода от ситуации не столь велика, как вред, который наносится дискриминируемому человеку и обществу в целом. Компания, применяющая дискриминацию, не получает особой выгоды, а скорее терпит ущерб от данной практики, так как нанимает и повышает людей, основываясь не на профессиональных качествах человека, а на каких-то других характеристиках (национальная принадлежность, пол и прочее), и, таким образом, скорее всего, не приобретает более достойного работника. Обществу в целом тоже причиняется вред, так как нарушаются фундаментальные права человека, систематическая дискриминация создает класс людей, с которыми обращаются несправедливо. Это создает напряженность в обществе, опасение со стороны недискриминируемых, что и с ними могут поступать так же. Поэтому дискриминация — это безнравственная практика.

25 июня 1958 года Международной Организацией Труда была принята Конвенция № 111 «О дискриминации в области труда и занятий». Данная Конвенция содержит определение дискриминации. Так, в широком смысле дискриминация – это «нарушение прав, провозглашенных во Всеобщей декларации прав человека»; в узком, применительно к трудовым отношениям, дискриминация – это «всякое различие, недопущение или предпочтение, проводимое по признаку расы, цвета кожи, пола, религии, политических убеждений, иностранного происхождения или социального происхождения, приводящее к уничтожению или нарушению равенства возможностей или обращения в области труда и занятий» [32].



Рис. 4. Дискриминация на рынке труда

Поскольку работники имеют право на равное с ними обращение, дискриминация по не связанным с работой признакам аморальна при найме, увольнении и при решении вопроса о премировании, повышении по службе (рис. 4).

Дискриминацию в трудовых отношениях можно разделить на несколько видов. Виды дискриминации далее рассмотрим в определенной иерархии (по степени распространенности того или иного вида дискриминации в трудовых отношениях). Также стоит отметить, что проанализированные виды дискриминации характерны прежде всего для России, хотя некоторые из них имеют место в трудовых отношениях Европы и Америки (рис. 5).



Рис. 5. Виды дискриминации

1. По количеству отказов в приеме на работу лидирует возраст. Сегодня трудности при приеме на работу испытывают как люди старше 45 лет, так молодые люди 22–25 лет, только окончившие учебные заведения, без опыта работы.

В большинстве объявлений о вакансиях прямо указано, что принимаются на работу лица определенной возрастной группы – до 40 лет. Логика работодателя вполне понятна, так как считается, что после 40 лет человек работает не так интенсивно, как, например, 30-летний. Сегодня компания если и берет на работу человека старшего возраста, то только с целью сэкономить на заработной плате. Зачастую выпускники вузов запрашивают зарплату больше, чем работники с опытом, но переступившие определенную возрастную черту. И то, что работодатели идут на разную оплату труда работников разных возрастных групп, также является дискриминацией по возрасту. При этом и у молодых людей сразу после окончания учебного заведения шансов получить работу достаточно мало, так как не многие работодатели склонны рисковать, принимая на работу человека без опыта работы. Надо отметить, что данная проблема могла бы достаточно легко решаться при помощи, например, введения срочных трудовых договоров. По российскому Трудовому кодексу

срочный трудовой договор заключается только в исключительных случаях, тогда как, например, в США, Канаде по таким договорам работает до 80 % населения.

В странах Европы можно встретить так называемую косвенную дискриминацию, когда людям старшего возраста не предлагается профессиональное обучение. В Западной Европе почти половина всех трудящихся – это люди старше 50 лет, но в профессиональном обучении участвуют только 15 %. Кроме того, косвенная дискриминация проявляется в виде определенных мер, заставляющих работника выходить на пенсию. В 1991–1996 годах в Великобритании было проведено исследование, которое показало, что в каждой шестой из десяти компаний и организаций принято предлагать работникам старшего возраста уходить на пенсию в более раннем возрасте [19].

Показателен в данном случае другой пример: глава компании BBC Марк Томпсон распорядился пригласить на должность ведущей телевизионных выпусков новостей женщину старше 50 лет, объясняя это тем, что у аудитории дикторы данного возраста вызывают больше доверия.

2. Пол. Во всем мире второе место в иерархии видов дискриминации занимает дискриминация женщин при приеме на работу и при увольнении. Причина подобной несправедливости – в определенных стереотипах относительно сотрудников женского пола, которые сложились у большинства руководителей. Руководители организаций склонны считать, что женщин всегда больше занимают проблемы семьи, нежели карьерные вопросы.

Р. Де Джордж, рассматривая проблему дискриминации, считает, что дискриминация женщин носит прежде всего исторический характер. Еще в XIX – начале XX века об этой проблеме почти ничего не говорили (если не считать в США движения за предоставление женщинам избирательного права). Мужчине и женщине за одинаковую работу платили по-разному, так как считалось, что именно мужчина содержит семью, при этом женщины или вообще не работали, или работали неполный рабочий день. То есть каждому платили по его потребностям, и это считалось справедливым. Но по мере того, как все больше женщин стали содержать семьи и стала очевидной разница между оплатой труда одинокой женщины и одинокого

мужчины, начало формироваться движение против дискриминации женщин. Женщины стали требовать равной платы за равный труд и равные возможности [14, с. 708–709].

Несмотря на то что многие европейские страны приняли законодательные меры, направленные на искоренение различных форм дискриминации в трудовых отношениях, дискриминация по признаку пола остается неприятной реальностью. В большинстве европейских стран, США и России отмечается разница в оплате труда женщин и мужчин, кроме того, так называемый «стеклянный потолок» продолжает сдерживать карьерный рост женщин. (Термин «стеклянный потолок» был впервые употреблен в американских корпорациях в 70-х годах, и означает он искусственно созданный барьер, который не позволяет квалифицированному работнику (прежде всего женщине) продвигаться по службе и занимать руководящие посты в компаниях. Существует некая негласная, невидимая стеклянная преграда – «женщин не берут на данную должность».)

По данным исследования, проведенного Центром социально-трудовых прав, в России по половому признаку ущемляются права до 40 % женщин [21]. Но стоит отметить, что эти данные весьма приблизительны, так как большинство опрошенных женщин не совсем представляют, что такое половая дискриминация, а объективных и понятных критериев для определения данного вида дискриминации в нашей стране пока нет.

Однако страдают от дискриминации не только женщины. Например, мужчин чаще всего не берут на работу в должности секретаря. Причин здесь может быть две: или срабатывает определенный стереотип – если мужчина идет на традиционно женскую должность, значит что-то не так с его сексуальной ориентацией, или можно говорить о так называемой «дискриминации наоборот», так как работа секретаря считается преимущественно женской.

**3. Дискриминация по национальному признаку.** Сегодня для Европы и США наиболее актуальной является проблема дискриминации по национальному признаку, а также религиозной принадлежности. Развитые страны во всем мире перестали быть мононациональными. Среди европейских стран больше всего проблем с дискриминацией по национальному признаку у Великобрита-

нии и Франции, так как после признания независимости колоний этих стран масса людей начала съезжаться из Индии, Пакистана, Алжира, Туниса и прочих стран в метрополию. Приезжие достаточно быстро получали гражданство в Европе и с юридической точки зрения становились местными, но на практике «чужих» по национальности, имени или фамилии до сих пор до конца не научились считать своими и представители этнических меньшинств испытывают сложности при найме на ту или иную работу. Например, в лондонском офисе ВВС среди сотрудников компании всего лишь 7–8 % представителей этнических меньшинств, в то время как эти группы составляют 30 % населения Лондона [39].

Несмотря на то что в США очень трепетно относятся к темнокожему населению страны и уже начинают говорить о возникновении так называемой «дискриминации наоборот» (то есть дискриминация по отношению к белым мужчинам), проблемы с афроамериканцами возникают регулярно. Например, несколько темнокожих работников корпорации Microsoft обратились в суд с требованием выплатить им компенсацию в размере 5 миллионов долларов за то, что они подвергались дискриминации при приеме на работу, продвижении по службе, премировании. Суд постановил корпорации удовлетворить иск, так как в штате Microsoft, составляющем более 20 тысяч человек, лишь 2,6 % – афроамериканцы, а из примерно 5 тысяч менеджеров этой компании темнокожие работники составляют всего 1,6 % [39].

Данную проблему активно пытаются решать, причем на разных, достаточно высоких государственных уровнях, представители различных организаций по защите прав национальных и этнических меньшинств. Но нужно быть объективными: чаще всего проблемы с трудоустройством у представителей этнических меньшинств возникают по причине более низкого уровня образования и неадаптированности к местной культуре.

В России жертвами дискриминации по национальному признаку чаще всего становятся мигранты из бывших республик. Это связано не только со сложными процедурами при трудоустройстве, но и со стереотипами работодателей. Причем отказывают работодатели чаще не из националистических соображений, а в связи с тем, что ино-

странцам доверяют меньше. Однако надо отметить, что в некоторых сферах, например строительство, неквалифицированный труд, работодатели предпочтут скорее мигранта, так как россиянин за такую же работу потребует более высокую оплату. Кроме того, практика приема мигрантов на работу связана также с уклонением от налогов.

Однако не только мигранты подвергаются дискриминации, но и наоборот, человеку с русской фамилией на некоторых территориях Российской Федерации довольно сложно устроиться на работу и построить карьеру. Эксперт Московского бюро по правам человека Семен Чарный проводил исследования на эту тему и пришел к выводу, что в национальных республиках России дискриминации подвергаются представители нетитульной нации, то есть с проблемами трудоустройства они сталкиваются в Татарстане, Башкортостане, Якутии, Тыве, Горном Алтае, а также в республиках Северного Кавказа. Эксперт называет это «элитным национализмом». «В Татарстане около 80 % всех государственных должностей занимают представители титульного этноса. В Адыгее своя ситуация: там есть норма, согласно которой местное законодательное собрание избирается пополам из адыгейцев и неадыгейцев, хотя сами адыги составляют 19 % от населения республики» [18]. Исследователь отмечает, что причина такой дискриминации чаще всего объясняется особенностями менталитета или личными привязанностями руководителя, который набирает себе сотрудников. Так, например, в этнических республиках, особенно на Кавказе, сильно развиты клановые, родственные отношения, в связи с чем нередко человек с русской фамилией воспринимается как чужак.

4. Дискриминация людей с так называемыми вредными привычками, такими как курение, пьянство и другими, становится все более актуальной в трудовых отношениях. Например, дискриминация курящих сотрудников во многих странах Европы легализована, в России же она пока существует вне закона, однако все чаще пункт «без вредных привычек» можно встретить в объявлениях о работе. При этом отсутствие вредных привычек — это не жесткое требование, а скорее пожелание работодателя, которое в большей степени зависит или от личности руководителя, или от корпоративной культуры конкретной компании.

Некоторые исследователи в дискриминации курящих сотрудников склонны видеть определенный стереотип — курящего человека чаще всего считают разгильдяем, кроме того, работодатель не заинтересован в оплате бесконечных перекуров своих сотрудников. Специалисты утверждают, что некурящие работники гораздо эффективнее и приносят компании больше пользы. Проведенные многочисленные исследования показывают, что курящие сотрудники работают в среднем на 30 минут меньше, чем некурящие.

Отказ в приеме на работу по причине курения можно назвать дискриминацией. Но руководитель имеет право запретить курение на рабочем месте вне специально отведенных для этого мест, при этом в компании должны быть оборудованы места для курения согласно Федеральному закону «Об ограничении курения табака».

5. Дискриминация по внешним данным распространена не так широко, однако в последнее время работодатели все чаще устанавливают некоторые внешние критерии по отношению к соискателям работы. Эксперты считают, что данное отношение нельзя назвать дискриминацией в чистом виде. Требование к внешности может быть объективным, например, продавцы элитных товаров должны выглядеть соответственно уровню продаваемого товара. Таким образом, если должность сотрудника связана с коммуникацией и представлением фирмы, а его внешний вид не вызывает положительных эмоций, то это может нанести ущерб имиджу всей компании.

6. Сегодня в российских деловых отношениях можно встретить также дискриминации, связанные с местом проживания. Не приветствуется проживание в отдаленном от места работы районе города (чаще всего в больших городах, для которых актуальны автомобильные пробки); а также формой обучения (некоторые работодатели предпочитают брать на работу выпускников дневной формы обучения, считая, что они более работоспособны, усидчивы, внимательны). Эти требования нельзя назвать моральными, но в какой-то мере они обоснованы.

Но встречаются работодатели, доходящие в своих требованиях к нанимаемому персоналу до абсурда. Например, причиной отказа в работе может стать знак зодиака (в одной крупной компании в подборе кандидата участвовал астролог) или результаты психоло-

гического тестирования, которое проходит соискатель на определенную должность. Работодатели начали предъявлять повышенные требования к личностным качествам соискателей, с этой целью привлекают к отбору психологов и используют психологические тесты. Однако проблема в том, что люди, проводящие отбор, не всегда достаточно квалифицированы, чтобы грамотно составить тесты, у них не всегда хватает навыков для того, чтобы правильно оценить результаты теста, вследствие чего вполне подходящий на должность сотрудник может быть отсеян.

Факт дискриминации достаточно сложно обнаружить и доказать, так как дискриминация нередко имеет завуалированный характер. Де Джордж приводит примеры таких скрытых форм дискриминации: это требование диплома о высшем образовании в тех случаях, когда в этом нет никакой необходимости (отсеиваются представители таких групп, как афроамериканцы и латиноамериканцы, поскольку в целом они менее образованны); это требование абсолютной грамотности и отсутствия акцента в английском языке, когда такое требование не обусловлено выполняемыми профессиональными задачами (отсеиваются афро- и латиноамериканцы, мигранты). В этой связи специалисты затрудняются выявить истинные размеры дискриминации в трудовых отношениях. Одно бесспорно: это самая распространенная правовая и моральная проблема в сфере трудовых отношений. И если при приеме на работу сотрудника те или иные предпочтения работодателя дискриминацией назвать достаточно трудно, так как работодатель и сотрудник до заключения трудового договора не состоят в трудовых отношениях, то указывать в объявлении о вакансии на должность предпочтение человека определенного пола или национальности незаконно (но, к сожалению, у нас не наказуемо).

С разнообразными проявлениями дискриминации в большинстве стран ведется постоянная борьба. Создаются нормативно-правовые акты, запрещающие проявление различных видов дискриминации. В России это прежде всего статья 3 Трудового кодекса РФ, запрещающая дискриминацию в сфере труда. Данная статья закона основана на статье 19 Конституции РФ, закрепляющей «равенство прав и свобод человека и гражданина и запрещающей любые фор-

мы ограничения прав граждан по признакам социальной, расовой, национальной, языковой или религиозной принадлежности» [33].

Человек, нанимающийся на работу, должен знать, что согласно части 4 статьи 3 Трудового кодекса РФ (далее ТК РФ) работодатель имеет право отказать в приеме на работу соискателю только по причине несоответствия его профессиональных и деловых качеств. При этом работодатель должен указать причину отказа, а в соответствии с частью 5 статьи 3 ТК РФ по требованию соискателя работы причина должна быть изложена в письменной форме. Если человек подвергается дискриминации при приеме на работу или при увольнении, то он, согласно части 4 указанной статьи ТК РФ, имеет право обратиться в суд с заявлением о восстановлении нарушенных прав, возмещении и компенсации материального вреда. Вышеназванные правовые нормы позволяют в условиях рыночных отношений некоторым образом обеспечить государственные гарантии защиты права граждан на труд.

Несмотря на то что дискриминация запрещена законом, одних только правовых актов для искоренения данной проблемы недостаточно, борьба с дискриминацией осложняется устойчивым характером общественных традиций, нравов, предубеждений. Дискриминация – это не только правовая, но и социальная и моральная проблема. Р. Де Джордж описывает определенные меры, которые предпринимает общество США, для решения проблемы дискриминации:

1. Изменение социальных структур. Де Джордж считает, что дискриминация является не только проблемой отдельных лиц, классов или групп, она относится ко всем членам общества. Первым шагом в решении проблем дискриминации является повышение сознательности рядового гражданина и людей, занимающихся бизнесом. Решать эту проблему должно не только законодательство, так как оно не может изменить психологию людей и их привычки. Общество изменяется медленно, под постоянным давлением как объединений национальных меньшинств и женских организаций, так и отдельных лиц, отстаивающих свои права, борющихся против дискриминации [14, с. 714–715].

2. Равные возможности для занятости. Начиная с 1963 года, Конгресс США принимает ряд законов, содержащих попытки реа-

лизовать право каждого человека на равное обращение в сфере занятости. В действительности одни только законы не могут обеспечить равные возможности для всех, однако они являются определенным стимулом, чтобы не практиковать дискриминацию, и предоставляют право подвергающимся дискриминации обжаловать незаконные действия. Например, до введения законов о равных возможностях занятости было принято публиковать объявления о вакансиях в двух колонках с пометками «мужчины» или «женщины». Теперь это не практикуется, так как в большинстве работ нет ничего такого, что требовало бы принадлежности работника к определенному полу. С моральной точки зрения равные возможности представляют собой моральное право для всех людей.

**3. Позитивные меры.** Предлагается вводить так называемые позитивные меры, обеспечивающие членам тех групп, которые прежде подвергались дискриминации, такие условия, при которых общество не смогло бы игнорировать их интересы.

**4. Практика преференциального найма,** то есть предпочтительного найма на работу, выдвижения на ответственные посты женщин или представителей национальных меньшинств. Таким образом, Де Джордж особо подчеркивает, что очень важно, чтобы решение проблемы дискриминации волновало не только людей, подвергающихся дискриминации, но и все общество.

Для решения и предотвращения данной проблемы ведущие мировые корпорации вводят в свои кодексы пункты, запрещающие различные виды дискриминации. Анализируя тексты кодексов, можно сделать вывод, что проблема дискриминации актуальна для большинства российских, зарубежных и транснациональных корпораций. Причем если российские компании лишь упоминают в своих кодексах о данной проблеме (например, пункт, касающийся запрещения дискриминации UC RUSAL, звучит следующим образом: «Мы уважаем личную свободу, права и достоинство человека, относимся к сотрудникам с доверием и предоставляем каждому равные возможности. Мы не допускаем любые формы дискриминации или притеснения на рабочем месте и поведения, которое рассматривалось бы как оскорбительное и неприемлемое большинством людей» [30]), то крупные зарубежные (особенно транснациональные)

корпорации не только обозначают недопущение дискриминации, но и подробно перечисляют группы лиц, в отношении которых дискриминация запрещена. Например, корпорация Microsoft поддерживает культурное и этническое разнообразие трудовых ресурсов и обеспечивает равные возможности трудоустройства для всех компетентных служащих и претендентов: «Мы не проводим различие на основе расовых отличий, цвета, пола, сексуальной ориентации, религии, национального происхождения, семейного положения, возраста, инвалидности или пожилого возраста ни в одной работе с персоналом, включая привлечение к работе, наем, обучение, продвижение и дисциплину. Мы серьезно относимся к обвинениям в оскорблениях и незаконной дискриминации и обращаемся к подобным проблемам» [51].

### **Выводы**

Исходя из расширенного толкования понятия «дискриминация», то есть понимания дискриминации как нарушения принципа справедливости в деловых отношениях и ущемления прав человека, некоторые моральные проблемы, которые будут рассмотрены далее, можно отнести к определенным формами дискриминации.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое дискриминация в сфере труда?
2. Используя рис. 5, опишите существующие виды дискриминации.
3. Как противодействовать дискриминационным практикам в корпоративных отношениях?
4. Поясните на конкретных примерах, почему дискриминация является аморальной.
5. Какие меры должны быть приняты для решения проблемы дискриминации?

## Тестовые задания

1. Всякое различие, недопущение или предпочтение по признаку расы, цвета кожи, пола, религии, политических убеждений, иностранного происхождения или социального происхождения, приводящее к уничтожению или нарушению равенства возможностей в области труда и занятий, — это

- а) дискриминация
- б) фаворитизм
- в) патернализм
- г) моббинг

2. Определите виды дискриминации, характерные для российских деловых отношений.

- а) по возрасту
- б) по принадлежности к определенному полу
- в) по цвету кожи
- г) по национальному признаку
- д) по наличию вредных привычек

3. Люди какого возраста испытывают основные трудности при найме на работу?

- а) старше 45 лет
- б) только окончившие учебные заведения
- в) старше 65 лет
- г) от 30 до 40

4. Какое название получил термин, впервые использованный в американских корпорациях в 70-х годах и означающий искусственно созданный барьер, который не позволяет квалифицированному работнику (прежде всего женщине) продвигаться по службе и занимать руководящие посты в компаниях?

- а) «воздушный замок»
- б) «розовые очки»
- в) «стеклянный потолок»
- г) «глиняные ноги»

**5.** В каких случаях требования к внешности можно считать не дискриминирующими и объективными?

- а) когда продавец элитных товаров должен выглядеть соответственно уровню продаваемого товара
- б) когда должность сотрудника связана с коммуникацией и представлением компании
- в) когда сотрудник — женщина
- г) когда внешность сотрудника наносит ущерб имиджу компании

**6.** Какие требования работодателя к нанимаемому персоналу можно считать абсурдными?

- а) знак Зодиака
- б) цвет глаз
- в) наличие вредных привычек
- г) район проживания
- д) форма обучения

**7.** Назовите самую распространенную правовую и моральную проблему в сфере трудовых отношений.

- а) патернализм
- б) дискриминация
- в) моббинг
- г) фаворитизм

**8.** По форме выделяют следующие виды дискриминации

- а) прямая
- б) косвенная
- в) расовая
- г) религиозная

**9.** Прямая дискриминация — это

- а) дискриминация, наступающая в силу проведения различий по какому-либо признаку
- б) система отношений, основанная на покровительстве, опеке и контроле старшими младших (подопечных), а также подчинении младших старшим
- в) воздействие внешне нейтральных мер на отдельные группы
- г) предпочтительное отношение к тем, кто имеет личные связи, такие как родственные, дружеские, соседские или прочие

#### 10. Косвенная дискриминация – это

- а) система отношений, основанная на покровительстве, опеке и контроле старшими младших (подопечных), а также подчинении младших старшим
- б) предпочтительное отношение к тем, кто имеет личные связи, такие как родственные, дружеские, соседские или прочие
- в) дискриминация, наступающая в силу проведения различий по какому-либо признаку
- г) воздействие внешне нейтральных мер на отдельные группы

### **§ 4.3. Проблема фаворитизма в корпоративных отношениях**

Одной из характерных черт российской деловой культуры является круговая порука, которая нашла свое отражение в таких современных формах, например, как протекционизм, т. е. продвижение «своих» по службе и назначение их на ключевые посты в корпорации (даже если они не справляются с работой), солидарность и взаимовыручка для «своих». В западных корпорациях эту проблему называют «фаворитизмом», и она достаточно прочно ассоциируется с дискриминацией прежде всего нефаворитов. На портале HR.com был создан анонимный горячий блог, на страницах которого сотрудники, пострадавшие от фаворитизма, могли не только получить консультацию квалифицированного специалиста, но и описать свою ситуацию, пожаловаться на руководителя. В ходе проведения акции выяснилось, что данная моральная проблема широко распространена в корпоративных отношениях. Сегодня в некоторых компаниях организованы специальные комитеты по расследованию причин и последствий фаворитизма.

Слово «фаворитизм» имеет два значения: 1) выделение одного человека или группы над другими; 2) предпочтительное отношение к тем, кто имеет личные связи, такие как родственные, дружеские, соседские или прочие. Таким образом, фаворитизм – это ситуация, сложившаяся в коллективе и обществе, при которой всеми важными сферами заправляют фавориты.

В подавляющих случаях значение слова «фаворит» отрицательное. «Фаворит (итал. *favorito*, лат. *favor* — благосклонность) — лицо, пользующееся благосклонностью правителя, влиятельного человека, получающее от него различные привилегии и в свою очередь оказывающее на него влияние. Сквозная цель и движущая причина деятельности фаворита — поиск какой-либо выгоды, достижение высокого социального и финансового положения посредством личных связей» [75].

Фаворитизм — неоднозначное явление. С одной стороны, абсолютно нормально, когда к одним сотрудникам более благосклонное отношение (в силу разных причин), а к другим — менее благосклонное. Но, с другой стороны, часто такое отношение мешает реально оценивать ту или иную ситуацию и принимать адекватные решения.

Фаворитизм не является проблемой, когда речь идет о двух людях. В семейных отношениях, в отношениях между друзьями могут возникать предпочтения. Предприниматель может устраивать на работу только своих родственников. И в данном случае стороны должны понимать, что они несут ответственность друг за друга и за последствия.

Наиболее опасны отношения фаворитизма в том случае, когда они затрагивают интересы третьего лица: например, когда агент по набору персонала отдает предпочтение своему родственнику или другу, а работодатель этой компании не имеет возможности проследить за работой агента. Агент использует свою власть в данной ситуации.

Стоит отметить, что фаворитизм активно распространяется в коллективах, в которых связи непрозрачны, где нет надлежащего контроля исполнения работниками их служебных обязанностей, нет четких критериев оценки выполненной работы. В подобных ситуациях жертвой в итоге становится работодатель, так как он теряет возможность получить лучшего работника. Второй жертвой становится общество в целом, так как всех других соискателей лишают права получить работу на основе равных, справедливых отношений. В данном случае «фаворитизм принимает форму коррупции. Коррупция, как правило, определяется как участие индивида или группы лиц в получении личной выгоды» [85].

Фаворитизм отличается от других форм коррупции, так как подразумевает более скрытые, не прямые обязательства. В фаворитизме важен взаимный обмен, но человек, который оказывает услугу другому человеку, не знает, когда и каким образом последний ему отплатит за это. Во многих случаях тому, кому оказывают услугу, не приходится самостоятельно платить, особенно в контексте семейных связей, так как предполагается, что он отплатит «услугой за услугу», выразив свою солидарность другому нуждающемуся члену семьи.

Фаворитизм может принимать различные формы:

- 1) интимно-личностный фаворитизм — связан прежде всего с отношениями полов;
- 2) смешанный фаворитизм — связан с приближением родственников, друзей и прочих. К смешанной форме фаворитизма относят: непотизм (nepotism) — использование власти для продвижения родственников; кронизм (cronyism) — предпочтительное отношение к друзьям; трайбализм (tribalism) — предпочтительное отношение к людям одной национальности (племени, рода);
- 3) профессиональный фаворитизм — приближение к руководству и поощрение наиболее компетентных и перспективных работников.

Исходя из различных форм фаворитизма, выделяют две модели, каждая из которых противоположным образом влияет на результаты работы корпорации:

— конструктивный фаворитизм, при котором фаворитами становятся сотрудники с большим потенциалом, работа которых максимально эффективна для компании сегодня и в перспективе;

— деструктивный фаворитизм, при котором под влиянием фаворитов (некомпетентных или сознательно манипулирующих руководителем) принимаются решения, негативно влияющие на эффективность работы корпорации.

Конструктивным чаще бывает профессиональный фаворитизм, деструктивным — интимно-личностный. Смешанные формы фаворитизма могут быть как конструктивными, так и деструктивными и зависят от того, какое начало преобладает в мышлении руководителя: рациональное, где главное — результат, или эмоциональное, где главное — личный душевный комфорт.

Фаворитизм является одним из негативных стимулов в работе персонала. Центральное место в корпоративных отношениях, согласно общественному мнению, должна занимать такая ценность, как справедливость. Одним из проявлений справедливости во внутрикорпоративных отношениях является процедурная справедливость. Если человек считает, что к нему относятся так же, как к другим, оценивают его действия с тех же позиций, что и действия других, то он ощущает справедливость отношения к себе и чувствует себя удовлетворенным. Кроме того, важно не только справедливо оценивать и вознаграждать сотрудников, добившихся лучших результатов, но и честно оценивать бездельников, которые ничего не добились, но рассчитывают на вознаграждение, и даже избавляться от них, поскольку сама возможность существовать в трудовом коллективе за счет других разлагающе влияет на остальных работников. При оценке труда, выполненной работы основополагающим фактором должна быть профессиональная компетентность сотрудника.

Прежде чем рассмотреть меры, которые могут предотвратить фаворитизм и его последствия, подробнее остановимся на проблеме nepotизма. Nepotизм — это одна из форм фаворитизма, он может означать просто наем члена семьи или наем, продвижение неквалифицированного или неграмотного члена семьи, основанный только на родственных связях.

Слово «nepotизм» происходит от латинского слова nepos — внук, племянник.

Отношение к nepotизму неоднозначно в разных странах и зависит прежде всего от культурных особенностей. Например, для американского бизнеса nepotизм является одной из актуальнейших проблем. Многие компании и отдельные бизнесмены считают практику nepotизма неэтичной по большей части из-за конфликта с традиционными американскими ценностями, такими как честность и надежда на самого себя. С другой стороны, около 40 % американских и европейских компаний в списке Fortune представляют собой семейные бизнесы, где успех обеспечивается не без помощи nepotизма.

В западном обществе проблема nepotизма решается с помощью закона. Хотя законы США специально не запрещают трудоустройство кого-либо из родственников, исследования показывают, что

от 10 до 40 % компаний США поддерживают политику запрета на наем членов семьи. Многие из этих правил против nepoтизма были приняты в 1950-х годах с целью предотвратить прием на работу неграмотных служащих — мужчин, являвшихся родственниками сотрудников некоторых компаний. В период с 60–70-х годов XX века аналогичные правила были введены в отношении женщин, которых стало появляться все больше на рынке труда.

Даже когда компания имеет строгую политику в отношении nepoтизма, сложности могут возникнуть с ее внедрением. Например, увеличение числа браков служащих на одном месте работы приводит к увеличению количества вопросов о законном разрешении данной ситуации, связанной с nepoтизмом. Служащие случайно встречаются на работе, влюбляются, женятся. В некоторых случаях они договариваются, кому придется уволиться, так как политика компании препятствует развитию nepoтизма в трудовых отношениях. Не является ли в конечном итоге практика ненайма и увольнения члена семьи дискриминацией?

Однако ситуация проявляется по-разному в зависимости от того, является ли компания семейным бизнесом, общественной организацией или государственной компанией. Многие семейные компании предполагают вовлечение членов семьи в будущем. Что же касается государственных компаний, для них существуют более строгие формальные правила, они должны быть осторожны, так как процедуры найма и продвижения по службе сотрудников в них прозрачны.

Надо отметить, что некоторые исследователи проблемы nepoтизма скорее склонны видеть в нем положительные моменты. Так, например, Шэрон Нелтон [80] полагает, что nepoтизм может иметь положительный эффект в работе, и в качестве примера он приводит компанию Thomas Publishing Company. В 1998 году в этой компании работало семь членов семьи в третьем и четвертом поколениях. Президент Thomas Publishing Company Том Кнадсон поощрял nepoтизм, так как был уверен, что это помогает его компании добиваться высоких результатов, стабильности и длительного существования. Чад Кейдо [89], исследователь проблемы nepoтизма в рабочих отношениях, пишет, что nepoтизм может быть даже полезным. Например, родственник старшего менеджера по продажам, веро-

ятно, будет полезен компании, так как он, скорее всего, обладает такими же качествами, как и этот менеджер.

Но все же большинство исследователей оценивают nepотизм негативно и считают, что трудности всегда возникают, когда интересы семьи затрагивают бизнес и наоборот. Назначение семьи — заботиться о ее членах, а бизнес должен эффективно и качественно давать продукцию и/или услуги. Если компания нанимает и продвигает по службе некомпетентного члена семьи, другие служащие видят несправедливость и возникают проблемы, связанные с некомпетентностью фаворита, напряженность в отношениях. Например, американская курьерская компания Yale Express стала банкротом в течение 5 лет после того, как ее возглавил член семьи второго поколения. Аналогичная история произошла с крупнейшей в США сетью супермаркетов The Great Atlantic and Pacific Tea Company (A&P). Nepотизм может привести к тому, что компания потеряет ценных руководителей и создаст сложности в привлечении компетентных сотрудников.

В некоторых странах фаворитизм стал неформальной системой правил, поддерживаемой законом и другими механизмами общественного контроля. Так, например, фаворитизм называется «бла-том» в России, guanxi в Китае и wasta на Среднем Востоке. Некоторые авторы отмечают, что фаворитизм, особенно такая его форма, как nepотизм, имеет крепкие корни, например, в Арабском мире. В Азии большинство предпринимателей ориентируются скорее на свою семью, нежели на работников со стороны, то есть продолжение бизнеса видят в семье. При этом Леон Ричардсон [74], изучая фаворитизм в азиатских странах, пришел к выводу, что, несмотря на широкое распространение семейных отношений в бизнесе, никто не желает терпеть некомпетентных работников. Например, японцы нисколько не сомневаются при увольнении родственника за некомпетентность.

В некоторых латиноамериканских и южноафриканских странах принимают nepотизм как норму. Например, руководитель одной из крупных компаний в ЮАР комментирует: «Если я не могу нанимать членов своей семьи и доверять членам своей семьи, то кому же я могу доверять!» [77].

Какие же меры необходимо предпринимать для решения данной проблемы? В США, например, борьба с фаворитизмом в трудо-

вых отношениях ведется на уровне законодательства. Так, 19 штатов ввели законы, запрещающие проявление фаворитизма по отношению к служащим. Если фаворитизм каким-либо образом затронул интересы служащего или если сотрудник был уволен по причине фаворитизма, то этот служащий может обратиться в суд. Также, согласно положениям Комиссии по равным возможностям трудоустройства (США), фаворитизм, связанный с сексуальным аспектом (например, обещание женщине продвижения по карьерной лестнице за оказание сексуальных услуг), дает возможность сотруднице обратиться в суд с обвинениями в сексуальном насилии. Но перед тем как обратиться в суд, служащий должен учесть, что его обвинение должно быть доказуемо. Также необходимо отметить, что почти все штаты Америки обязывают крупные компании принимать правила служебной этики, запрещающие наем друзей и родственников, что находит отражение в корпоративных кодексах [73]. К сожалению, российское законодательство не имеет подобных законов, кроме того, такая проблема, как фаворитизм, никаким образом не отражена в Трудовом кодексе РФ.

Институт фаворитизма может угрожать существованию любой компании, ее стабильной работе, поэтому кроме законодательных мер (которых часто недостаточно) необходимо вводить нормы и правила нравственного характера в корпоративные отношения. Крейг Аронофф и Джон Вард [73] предлагают в качестве решения проблемы nepотизма четкое объяснение правил и честное их применение в случае необходимости. Они убеждены, что необходимо придерживаться по крайней мере трех правил при найме родственников или друзей:

- 1) соискатель должности должен иметь соответствующее образование;
- 2) соискатель должности должен иметь стаж работы от 3 до 5 лет;
- 3) начиная работать на определенной должности, сотрудник (родственник, знакомый и прочее) должен иметь фиксированную заработную плату (чаще минимальную для данной должности данного сектора/отдела/подразделения).

Многие эксперты убеждены, что соискатель работы обязательно должен иметь опыт работы за пределами компании. Они считают,

что член семьи должен проявить свои профессиональные качества перед тем, как возьмет на себя обязательства в семейной фирме, и только в этом случае он сможет принести семейной компании успех. Например, первые 16 лет своего существования компания САМ практиковала строгую политику неприема на работу членов семьи, в 1997 году появилась возможность расширить производство, и со-владелец компании Гордон Хеммет нанял своего сына на должность руководителя проектной группы. Надо отметить, что Г. Хеммет интервьюировал своего сына не менее строго (а может, и более), нежели других кандидатов на данную должность, и искренне признавал, что его сын подходит для этой работы. В результате данное решение было эффективно и принесло пользу компании. Основным критерием был честный отбор на должность, при котором не выделяются и не дискриминируются ни члены семьи, ни соискатели со стороны.

К мерам, которые могут предотвратить различные формы фаворитизма и уменьшить последствия от него, можно отнести следующие:

- 1) руководство или менеджеры должны особое внимание уделять отношениям, складывающимся в коллективе, а также систематически следить за тем, считают ли их подчиненные, что к ним относятся справедливо;
- 2) стандарты для измерения вклада сотрудников в общую работу и для определения подходящего уровня их награды должны быть известны всем еще до того, как работа началась, и должны быть представлены как можно в более ясной и понятной форме;
- 3) менеджеры должны тщательно распределять вознаграждения, чтобы лучшие работники были отмечены на фоне других;
- 4) может быть назначен эксперт по этическим вопросам или создан этический комитет для рассмотрения проблем, связанных с фаворитизмом, и предотвращения конфликтов, возникающих при наличии в компании фаворитов;
- 5) для сплочения коллектива руководитель или менеджеры могут объединить самостоятельно работающих работников с работниками, которым нужен патронаж;
- 6) руководители должны проводить строгую и прозрачную политику для достижения желаемых целей.

Действенной мерой по предотвращению появления и распространения различных форм фаворитизма может стать корпоративный кодекс. В большинстве кодексов крупных корпораций четко и достаточно подробно прописываются правила, запрещающие строить отношения на основе родственных и дружеских связей. Кроме того, в кодексах обозначаются санкции, наказание и поощрение, которые будут применяться к сотрудникам, которые нарушают или поддерживают данные правила. Например, Кодекс делового поведения The Coca-Cola Company достаточно подробно описывает конфликтные ситуации, которые могут возникнуть при деловых или корпоративных отношениях с родственниками или друзьями: «Возможно, кто-то из Ваших друзей является сотрудником или владельцем акций клиентов или поставщиков The Coca-Cola Company. В своих отношениях с таким клиентом или поставщиком Вам следует убедиться, что Ваша дружба не влияет (и не может быть так расценена) на Вашу способность действовать в интересах Компании. Если Вы не уверены в том, что такая дружба не помешает Вашей работе, пожалуйста, посоветуйтесь с Вашим менеджером, Локальным менеджером по вопросам этики или Отделом по вопросам этики и соблюдения правил. Кроме того, личные отношения на рабочем месте не должны влиять на Вашу работу в интересах Компании и не должны влиять на какие-либо трудовые отношения. Решения, связанные с трудовыми вопросами, следует принимать, исходя из квалификации, качества работы, навыков и опыта сотрудников» [28]. Кроме того, в Кодексе компании дается разъяснение, кто является родственником: «Вашими родственниками считаются супруг(а), родители, братья/сестры, бабушки/дедушки, дети, внуки/внучки, родители супруга (супруги) или совместно проживающие партнеры любого пола. Также к родственникам относятся любые члены Вашей семьи, проживающие с Вами, или иным образом находящиеся от Вас в финансовой зависимости, или от которых Вы находитесь в финансовой зависимости. Имея дело с членами Вашей семьи, не включенными в вышеприведенный список, пожалуйста, убедитесь в том, что Ваши отношения не влияют (и не могут быть так расценены) на Вашу способность действовать в интересах The Coca-Cola Company» [28]. Кодекс корпоративной этики компании UC RUSAL

и Кодекс поведения компании JT International достаточно коротко, но емко рекомендуют не использовать любые родственные или дружеские отношения в коллективе: «Мы стремимся действовать таким образом, чтобы наши близкие, личные, дружеские, семейно-родственные привязанности не препятствовали реализации принципа равных возможностей, не ограничивали нас в принятии эффективных решений и не допускали раскрытия конфиденциальной информации» [30]; «Вы не должны допускать, чтобы личные, частные или иные не имеющие отношения к Компании интересы влияли — или даже создавали видимость влияния — на ваши деловые решения» [79].

### **Выводы**

Таким образом, фаворитизм всегда имеет большую или меньшую негативную окраску с точки зрения отношений в коллективе, поскольку в его основе заложена несправедливость (кому-то что-то можно, а кому-то — нельзя). Это порождает конфликты, сплетни, интриги, которые негативно отражаются на рабочих процессах. Пока фаворитами являются люди, наделенные профессиональными качествами, достигающие цели, решающие амбициозные задачи, корпорация будет конкурентоспособна и эффективна на рынке. Но личностный фаворитизм негативно сказывается на деятельности компании и способен даже привести корпорацию, рано или поздно, к краху.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое фаворитизм и в чем его негативное влияние на деятельность организации?
2. Может ли фаворитизм быть конструктивным? Поясните на конкретных примерах.
3. Какие формы фаворитизма существуют?
4. Каких нравственных принципов в отношениях с подчиненными должен придерживаться руководитель и как их обосновать?
5. Какова опасность фаворитизма для общества как одной из форм коррупции?

## Тестовые задания

1. Предпочтительное отношение к тем, кто имеет личные связи, такие как родственные, дружеские, соседские или прочие, — это

- а) дискриминация
- б) фаворитизм
- в) патернализм
- г) моббинг

2. Конструктивный фаворитизм — это фаворитизм, при котором

- а) под влиянием фаворитов (некомпетентных или сознательно манипулирующих руководителем) принимаются решения, негативно влияющие на эффективность работы корпорации
- б) фаворитами становятся сотрудники с большим потенциалом, работа которых максимально эффективна для компании сегодня и в перспективе
- в) происходит наем члена семьи или наем, продвижение неквалифицированного или неграмотного члена семьи, основанный только на родственных связях
- г) компания нанимает и продвигает по службе некомпетентного члена семьи, другие служащие видят несправедливость, возникают напряженность в отношениях, проблемы, связанные с некомпетентностью фаворита

3. Деструктивный фаворитизм — это фаворитизм, при котором

- а) фаворитами становятся сотрудники с большим потенциалом, работа которых максимально эффективна для компании сегодня и в перспективе
- б) происходит наем члена семьи или наем, продвижение неквалифицированного или неграмотного члена семьи, основанный только на родственных связях
- в) компания нанимает и продвигает по службе некомпетентного члена семьи, другие служащие видят несправедливость, возникают напряженность в отношениях, проблемы, связанные с некомпетентностью фаворита
- г) под влиянием фаворитов (некомпетентных или сознательно манипулирующих руководителем) принимаются решения, негативно влияющие на эффективность работы корпорации

#### **4. Фаворит — это**

- а) лицо, пользующееся благосклонностью правителя, влиятельного человека, получающее от него различные привилегии и в свою очередь оказывающее на него влияние
- б) объект моральных обязанностей для других
- в) объект регулирования общественных отношений
- г) субъект по отношению к обществу, социальной группе и т. д.

#### **5. Какие формы фаворитизма существуют?**

- а) интимно-личностный
- б) смешанный
- в) профессиональный
- г) конструктивный
- д) деструктивный

#### **6. Интимно-личностный фаворитизм связан**

- а) с приближением субъекта определенного пола
- б) приближением родственников, друзей и прочих
- в) приближением наиболее компетентных и перспективных работников
- г) покровительством, опекой над младшими сотрудниками

#### **7. Профессиональный фаворитизм связан**

- а) с приближением субъекта определенного пола
- б) приближением родственников, друзей и прочих
- в) покровительством, опекой над младшими сотрудниками
- г) приближением наиболее компетентных и перспективных работников

#### **8. Непотизм — это**

- а) использование власти для продвижения родственников
- б) предпочтительное отношение к друзьям
- в) предпочтительное отношение к людям одной национальности (племени, рода)
- г) приближение к руководству и поощрение наиболее компетентных и перспективных работников

#### 9. Кронизм – это

- а) предпочтительное отношение к друзьям
- б) использование власти для продвижения родственников
- в) предпочтительное отношение к людям одной национальности (племени, рода)
- г) приближение к руководству и поощрение наиболее компетентных и перспективных работников

10. Какие формы может принимать смешанный фаворитизм, связанный с приближением родственников, друзей и прочих?

- а) непотизм
- б) кронизм
- в) трайбализм
- г) патернализм

#### § 4.4. Психологическое давление на работника. Моббинг

По данным зарубежной статистики, сегодня при приеме на работу 3–4 % сотрудников оказываются в ситуации явного или косвенного психологического и морального давления. И это только в момент устройства на работу. Стоит предположить, что процент людей, которые в дальнейшей рабочей жизни становятся жертвами давления, в несколько раз больше.

Термин «моббинг» (в переводе с английского *mobbing* – притеснять, грубить, нападать) начал интенсивно использоваться в Европе более десяти лет назад. Но впервые использовал английский термин *mobbing* шведский психолог, доктор Ханц Лейман для описания недружелюбного отношения со стороны служащих на рабочем месте, проведя исследования данного явления на предприятиях Швеции в начале 1980-х годов (ранее, в 1970 году, этот термин он использовал для описания недружественного поведения среди школьников). Лейман определяет моббинг как «систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких людей, направленное против другого человека, в основном одного» [84].

В европейской литературе не существует единого определения термина *mobbing*. Помимо термина Х. Леймана существует более поздний термин *bullying*, предложенный в 2003 году норвежским

ученым Штейлом Айнерсеном, который сегодня используется более широко в англоязычной печати. «Буллинг (bullying – издевательство на рабочем месте) означает притеснение, оскорбление, общественное исключение кого-либо или негативное воздействие на работу кого-либо. Чтобы издевательство могло быть отнесено к определенной деятельности, взаимодействию или процессу, оно должно происходить регулярно (например, каждую неделю) и повторяться (например, каждые 6 месяцев). Буллинг – процесс усиливающийся, вследствие которого человек, которого атакуют, занимает низшую позицию или становится объектом систематических общественных актов. Конфликт не может называться издевательством, если является случившимся только один раз или если конфликтуют две стороны, равные по силе» [63] (рис. 6).



Рис. 6. Виды буллинга

Сегодня в средствах массовой информации и специальной литературе принято разделять термины «моббинг» и «буллинг».

Моббинг – это активное моральное преследование отдельного сотрудника коллективом организации. Это моральный и психологический террор, травля в отношении кого-либо из работников со стороны коллег, осуществляемые с целью заставить сотрудника уйти с работы.

Буллинг обозначает преследование сотрудника не группой коллег, коллективом, а кем-то одним, часто начальником. При этом, если речь идет о моббинге, руководство чаще всего негласно вовлечено в этот процесс и в данном случае жертве травли редко удастся получить помощь.

Вина за появление моббинговых отношений в коллективе лежит прежде всего на руководстве и его неправильных управленческих решениях. Во-первых, руководитель часто поощряет конкуренцию, причем в ее ложном понимании, провоцируя сотрудников на доносы, подсиживание друг друга. Во-вторых, моббинг чаще всего возникает в организациях, где превалируют родственные связи между сотрудниками, установлены неодинаковые для всего персонала нормы поведения, наблюдается большая текучесть кадров и затруднен служебный рост. В-третьих, причиной моббинга может стать неправильная кадровая политика при приеме на работу сотрудника, когда не оговариваются вопросы признания его достоинства и его защиты, отсутствуют институты, где бы обсуждались моральные проблемы и обжаловались бы действия должностных лиц. Или если такие институты и существуют, то доступ к ним затруднен.

Моббинг часто направлен против представителей расовых, этнических, религиозных и сексуальных меньшинств, на лиц с признаками отклонений (физиологических или психологических), в целом на тех, кто не похож на других и не может постоять за себя. Моральное преследование иногда возникает на почве гендерных отношений.

Мотивы, которые вызывают моббинговые отношения, различны. Например, это может быть сознательная или бессознательная неприязнь, причины которой коренятся в воспитании, в психологии личности или социальной группы, в культуре. Кроме того, в качестве мотивов для возникновения моббинга можно назвать: столкновение интересов как внутри коллектива в целом, так и внутри отдела; столкновение интересов работника и работодателя; борьба за власть или внимание руководства; желание менеджмента, руководства «поучить» нового работника, «поставить на место» строптивого сотрудника и т. д. (рис. 7).

Организаторы моббинга пользуются следующими методами: изолируют жертву от неформальных контактов, например, не здороваются, не зовут с собой обедать, не приглашают на корпоративные вечера и прочее; перекрывают доступ к служебной информации, т. е. сотрудники могут «забывать» или скрывать сведения, касающиеся работы, не посвящать в рабочие новости, не доносить (или слишком поздно доносить) служебную информацию, не пригласить

на совещание; игнорируют успехи и любые достижения жертвы, руководство регулярно оставляет жертву без премии и продвижения по служебной лестнице; пытаются испортить репутацию, как личную, так и профессиональную, например, преследователи могут распускать различные слухи и сплетни о жертве или воровать со стола важные бумаги и прочее.

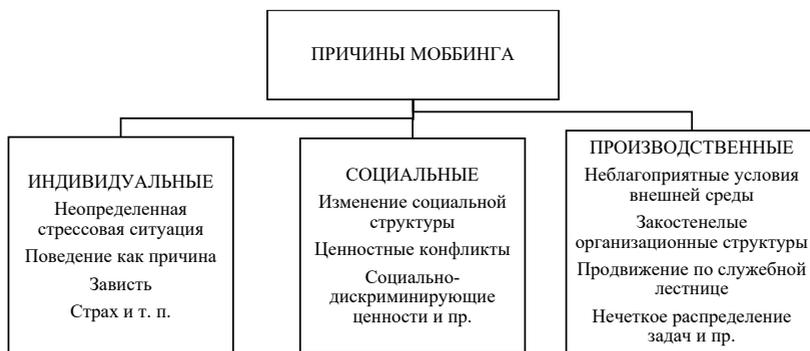


Рис. 7. Причины моббинга

Иногда такое противостояние может перейти в открытую форму – в оскорбления и физическое насилие. В компаниях, где практикуется моббинг, драки на рабочем месте достаточно частое явление.

По своей природе моббинг может быть неосознанным, осознанным, управляемым. Наиболее агрессивным считается управляемый моббинг, при котором «агрессивные действия предпринимаются группой нападающих с целью выполнения негласных установок менеджмента (администрации) либо непосредственно должностными лицами, представляющими интересы работодателя» [42]. Часто управляемый моббинг может использоваться для увольнения работников, чтобы миновать законодательные нормы и правила, или он может быть целенаправленной политикой организации по отношению к персоналу. Однако недопустимо, когда в моббинг вовлечено руководство компании, так как сотрудникам неоткуда ждать защиты и понимания, кроме как от руководства. Кроме того, руководитель должен выступать в организации как арбитр, решающий все споры и разногласия. Но в случае моббинга получается, что к руководителю нельзя обратиться не только за помощью, но за поддержкой и пониманием.

Постоянная напряженная атмосфера в коллективе рано или поздно начинает негативно влиять на психическое и физическое здоровье сотрудника. «По данным американской исследовательской компании The Workplace Bullying&Trauma Institute, в 76 % зарегистрированных случаев моббинга у его жертв вырабатывается стресс, в 60 % случаев – паранойя, головные боли у 55 % пострадавших, чувство отстраненности у 41 %, а чувства вины, сомнения и стыда ощущают 38 % человек. Все это приводит к тому, что почти половина жертв травли мучается от ночных кошмаров, почти две трети страдают бессонницей и столько же становятся рассеянными. Около 30 % человек начинают злоупотреблять алкоголем, сигаретами и медикаментами» [42, с. 67–68]. Эта статистика наглядно демонстрирует, что очень часто жертвы моббинга не находят адекватного выхода из служебного конфликта.

Последствия моббинга отрицательно сказываются не только на сотруднике – жертве моббинга, но и на деятельности организации. Во-первых, падает уровень производительности труда в компании, так как энергия, время и внимание работников направлены на осуществление моббинга, а не на непосредственное выполнение работы. Во-вторых, моббинг ведет к отчуждению работников, абсентеизму (англ. to absent – отсутствовать) – отсутствию на рабочем месте без уважительных причин, текучесть кадров увеличивается, психологический климат в рабочем коллективе приобретает негативный характер.

Один из российских исследователей проблемы моббинга А.В. Соловьев считает, что кроме преследования сотрудника коллегами существует и так называемый «институциональный моббинг», «под которым понимается моральное преследование работников с использованием таких институтов, как аттестация персонала, квалификационные экзамены, рассмотрение служебных споров (см. ст. 48, 49, 69, 70 Федерального закона от 27.07.04 № 79 ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации»)» [63].

Сегодня проблема моббинга и буллинга на рабочем месте активно обсуждается в средствах массовой информации, в профессиональных сообществах. Исследователи особенностей организационного поведения уделяют повышенное внимание этой проблеме. За последние несколько лет появились исследования и ряд публи-

каций в научных журналах, которые посвящены насилию в служебных отношениях.

С проблемой моббинга пытаются бороться с помощью законодательства. В большинстве западных стран приняты некоторые законы, например Директива Европарламента, принятая в 1989 году, которая предписывает большую ответственность руководителя в отношении охраны здоровья и безопасности работника в каждом аспекте рабочих отношений. В 2001 году Европейский парламент принял Резолюцию, которая предложила странам, входящим в Европейский союз, изменить свои законодательные системы с точки зрения борьбы с моббингом и сексуальными домогательствами, а также достичь единого определения термина «моббинг», так как последние исследования показали увеличение психологических проблем в служебных отношениях. Европейские общественные партнеры единодушно заключили Ограничивающее соглашение в разделе харассмента и жестокого отношения на работе. Кроме того, отдельные европейские страны приняли дополнительные законы, направленные на борьбу с моббингом. Например, в Швеции в 1993 году Национальное управление по охране труда приняло Положение о преследованиях по месту работы. Во многих европейских странах, Австралии созданы организации для оказания помощи жертвам моббинга, в прессе регулярно публикуются телефоны горячей линии и адреса для получения консультаций по проблеме моббинга. Увеличивающиеся случаи моббинга заставили европейские организации пересмотреть свои коллективные трудовые договоры и обратить внимание на кодексы поведения.

На Западе моббинг приравнивается к нарушению прав человека, в России к данному явлению относятся с меньшим вниманием. В Конституции РФ и Трудовом кодексе, в той или иной степени регламентирующих социально-трудовые отношения, термин «моббинг» отсутствует. Однако в 2000 году по распоряжению Президента РФ Российская Федерация подписала статью 26 (часть 1) Европейской социальной хартии, в которой предусмотрено, что «все работники имеют право на защиту своего достоинства в период трудовой деятельности» [63]. В настоящее время идет работа, направленная на ратификацию этого правового акта в сфере социально-трудовых отношений.

Но законодательные меры, к сожалению, не могут окончательно решить моральные проблемы, возникающие в трудовых отношениях. Каким же образом можно решить проблему моббинга?

Прежде всего, жертве моббинга специалисты рекомендуют уволиться с данного места работы, так как лучше пойти на временные неудобства, связанные с потерей работы, нежели терпеть унижения, которые к тому же впоследствии могут оказать сильное негативное воздействие на здоровье. Руководителю организации необходимо проявить бдительность, ни в коем случае не игнорировать проявления моббинга, не относиться к нему терпимо. Кроме того, руководитель должен составить собственное мнение о сути конфликта, разобраться, кто жертва, зачинщик, провокатор, и принять адекватные меры. Руководитель должен поддержать жертву моббинга.

А.В. Соловьев в своей статье «Моббинг: психологический террор на рабочем месте» [63] предлагает руководителям организации осуществлять следующие действия, направленные на предупреждение и борьбу с моббингом.

Во-первых, разрабатывать корпоративные кодексы, в которые включать положения об этике поведения, предусматривающие запреты: на неэтичное поведение менеджмента, руководства и прочих вышестоящих должностных лиц по отношению к сотрудникам; на действия, которые могут оскорбить, унижить человеческое достоинство работника, нанести ему моральную или психологическую травму; на содействие конкуренции в продвижении по службе, которая может содержать различные формы моббинга.

Во-вторых, формировать в организации специальные институты контроля (например, этический комитет) или специальную должность (например, комиссар по этике) для управления и решения моббинговой ситуации. Если формирование данных структур по каким-то причинам невозможно, в целях предотвращения конфликтов в корпоративных отношениях необходимо приглашать специалистов со стороны.

В-третьих, создавать условия для того, чтобы каждый работник мог обжаловать действия должностных лиц в случаях морального преследования. Для этого в организации можно создавать так называемые горячие телефонные линии, доступ к которым имеют все сотрудники.

В-четвертых, необходимо вводить в практику организации контроль за социально-психологическим состоянием коллектива в отдельных подразделениях и в организации в целом.

Обращаясь к кодексам ведущих мировых корпораций, можно сделать вывод, что немногие из них уделяют внимание проблеме моббинга и буллинга в отношении своих сотрудников. На предотвращение данной проблемы направлены, например, статьи кодекса компании Shell. Shell не допускает преследований на работе и в повседневной жизни, не будет мириться с любыми унижающими, запугивающими или враждебными действиями, поступками или поведением. В кодексе компании Shell прописаны основные принципы, которыми должны руководствоваться сотрудники в трудовых отношениях: «1) не запугивайте и не унижайте других своими поступками или словами; 2) никогда не используйте неуместные шутки или комментарии. Если Вы не уверены в том, является ли что-то подходящим, то предположите, что это неуместно; 3) никогда не распространяйте оскорбительные и унижающие материалы, в том числе рисунки; 4) не бойтесь поговорить начистоту с человеком, действия или поведение которого Вас беспокоят. Объясните, почему Вы просите его прекратить такое поведение» [42, с. 67–68].

Корпорация ТНК-BP (Тюменская нефтяная компания – British Petroleum) в «Кодексе делового поведения» дает достаточно подробные рекомендации сотрудникам по предотвращению моббинговой ситуации: «Никогда: 1) не ведите себя в отношении других агрессивно, угрожающе, злобно или оскорбительно; 2) не допускайте сексуальных домогательств, т. е. сексуальных заигрываний, которые не нравятся противоположной стороне, просьб об оказании услуг сексуального характера или неоднократных сексуальных предложений; 3) не допускайте никаких форм оскорбительного поведения, имеющего намерение или приводящих: а) к созданию атмосферы враждебности или запугивания, в том числе и такой обстановки, которая может вынудить сотрудников прибегнуть к ненадлежащим методам работы в попытке «соответствовать»; б) созданию без разумных на то оснований помех для выполняемой кем-то работы; в) нарушению равных прав человека в сфере труда; 4) не унижайте, не очерняйте и не обижайте другого человека; 5) не допускайте шуток или оскорблений, связанных с расовой, этнической, религи-

озной принадлежностью, возрастом человека, а также относящихся к сексуальной сфере; 6) не распространяйте и не демонстрируйте материалы, оскорбляющие нравственность, в том числе неуместные фотографии или комиксы; 7) не злоупотребляйте информацией личного характера; 8) не распространяйте слухов и не используйте слуховую и электронную почту, а также другие электронные устройства для передачи информации, унижительной для человека или дискриминирующей его» [49].

Проблему моббинга затрагивает также корпорация Oracle: «Политика компании обеспечивает условия работы без посягательств. Хотя данный термин используется для обозначения сексуальных домогательств, преследование на рабочем месте может включать домогательства, основанные на расовых различиях, религиозных различиях, различиях происхождения, пола, сексуальной ориентации, возрасте, физических недостатках или других неподобающих или противозаконных основаниях. Компания запрещает домогательства в любой форме, физической, вербальной или невербальной» [52].

### **Выводы**

Таким образом, организации, в которых процветает моббинг, имеют чаще всего плохую репутацию. Нанимаясь на работу, хорошие специалисты не только ищут высокую заработную плату, но и комфортные, с хорошим моральным и психологическим климатом, условия труда. Та организация имеет хорошую репутацию на рынке, в которой руководство заботится о своих сотрудниках, в том числе и посредством кодекса, формализуя нормы и правила, защищающие от морального преследования.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое моббинг? В чем он проявляется?
2. Используя рис. 6, проанализируйте существующие виды буллинга.
3. Что такое буллинг?
4. Опираясь на рис. 7, проанализируйте основные причины моббинга.
5. Какие действия необходимо предпринимать руководителю, чтобы предупредить возникновение моббинговых отношений в коллективе?

## Тестовые задания

1. Назовите причины возникновения моббинговых отношений в коллективе.

- а) неправильные управленческие решения
- б) поощрение конкуренции, причем в ее ложном понимании, провоцирование сотрудников на доносы, подсиживание друг друга
- в) установление неодинаковых для всего персонала норм поведения, большая текучесть кадров и затруднения в служебном росте
- г) использование власти для продвижения родственников
- д) предпочтительное отношение к друзьям
- е) неправильная кадровая политика при приеме на работу сотрудника, когда не оговариваются вопросы признания его достоинства и его защиты, отсутствуют институты, где бы обсуждались моральные проблемы и обжаловались действия должностных лиц

2. Действия, направленные на предупреждение и борьбу с моббингом, которые необходимо осуществлять руководителю

- а) формировать в организации специальные институты контроля (например, этический комитет) или специальную должность (например, комиссар по этике) для управления и решения моббинговой ситуации
- б) уволить тех сотрудников, которые создали моббинговую ситуацию в коллективе
- в) разрабатывать корпоративные кодексы, в которые включать положения об этике поведения, предусматривающие запреты: на неэтичное поведение; на действия, которые могут оскорбить, унижить человеческое достоинство работника, нанести ему моральную или психологическую травму; на содействие конкуренции в продвижении по службе, которая может содержать различные формы моббинга
- г) уволить жертву моббинга
- д) необходимо вводить в практику организации контроль за социально-психологическим состоянием коллектива в отдельных подразделениях и в организации в целом
- е) создавать условия для того, чтобы каждый работник мог обжаловать действия должностных лиц в случаях морального преследо-

вания (для этого в организации можно создавать так называемые горячие телефонные линии)

3. Для описания недружелюбного отношения со стороны слушающих на рабочем месте шведский психолог, доктор Ханц Лейман использовал термин

- а) буллинг
- б) фаворитизм
- в) харассмент
- г) моббинг

4. Буллинг – это

- а) преследование сотрудника не группой коллег, коллективом, а кем-то одним, часто начальником
- б) это всякое различие, недопущение или предпочтение, проводимое по признаку расы, цвета кожи, пола, религии, политических убеждений, иностранного происхождения или социального происхождения, приводящее к уничтожению или нарушению равенства возможностей или обращения в области труда и занятий
- в) предпочтительное отношение к тем, кто имеет личные связи, такие как родственные, дружеские, соседские или прочие
- г) активное моральное преследование отдельного сотрудника коллективом организации; моральный и психологический террор, травля в отношении кого-либо из работников со стороны коллег

5. Кто является основным виновником моббинговых отношений в коллективе?

- а) руководитель
- б) неформальный лидер коллектива
- в) коллектив в целом
- г) жертва моббинга

6. Какие мотивы могут вызвать моббинговые отношения в коллективе?

- а) сознательная или бессознательная неприязнь
- б) столкновение интересов как внутри коллектива в целом, так и внутри отдела
- в) покровительство, опека над младшими сотрудниками

- г) борьба за власть или внимание руководства
- д) желание руководства поставить на место строптивного сотрудника

**7.** Какие методы используют организаторы моббинга по отношению к жертве?

- а) изолируют жертву от неформальных контактов (например, не здороваются, не зовут с собой обедать и прочее)
- б) перекрывают доступ к служебной информации (например, могут «забывать» или скрывать сведения, касающиеся работы, не доносить (или слишком поздно доносить) служебную информацию и прочее)
- в) игнорируют успехи и любые достижения жертвы
- г) руководство регулярно премирует жертву и способствует продвижению по служебной лестнице
- д) распускают различные слухи и сплетни о жертве

**8.** Как последствия моббинга сказываются на деятельности организации?

- а) падает уровень производительности труда в компании
- б) происходит отчуждение работников
- в) возрастает производительность труда
- г) происходит сплочение коллектива
- д) текучесть кадров увеличивается
- е) создается негативный психологический климат в коллективе

**9.** Что необходимо сделать жертве моббинга с точки зрения специалистов?

- а) уволиться с данного места работы
- б) терпеть унижения
- в) бороться теми же методами с обидчиками
- г) игнорировать ситуацию

**10.** Выделяют три основные группы причин моббинга.

- а) индивидуальные
- б) социальные
- в) производственные
- г) неформальные

## § 4.5. Проблема харассмента в корпоративных отношениях

Понимание того, что включает в себя харассмент (harassment), или домогательство на рабочем месте, важно для установления и поддержания благоприятной рабочей атмосферы, где все сотрудники чувствуют себя желанными, нужными и защищенными.

Российская деловая культура сегодня менее чувствительна к проблеме сексуальных домогательств, чем, например, американская. Общественное мнение в России, женщины – жертвы харассмента относятся к данной моральной проблеме достаточно лояльно. Причин такого отношения можно выделить несколько: 1) многие жертвы харассмента не заявляют о домогательстве, так как боятся потерять работу; 2) в российском законодательстве нет правовых рычагов, направленных против харассмента, а факт сексуального домогательства очень трудно доказать; 3) часто общественное мнение занимает сторону не жертвы харассмента, а домогателя по принципу «Сама виновата!»; 4) некоторые женщины могут и сами провоцировать интимные отношения с влиятельными людьми, чтобы получить возможность, например, карьерного роста и пр. Но если желаемое не достигнуто, тогда могут заявить о сексуальном домогательстве [15].

«Домогательство – причиняющее неудобство или вред поведение, нарушающее неприкосновенность частной жизни лица. Такое поведение может заключаться в прямых или косвенных словесных оскорблениях или угрозах, недоброжелательных замечаниях, грубых шутках или инсинуациях, нежелательных письмах или звонках, показе оскорбительных или унижительных фотографий, запугивании, похотливых жестах, ненужных прикосновениях, похлопываниях, поцелуях, щипках, ударах, физическом нападении или в других подобных действиях» [20, с. 162].

Сегодня распространено мнение, что под термином «домогательство» понимается только сексуальное домогательство, но это не так. Домогательство включает в себя любое оскорбительное поведение, которое нарушает нормальный ход работы и создает тяжелые рабочие условия и которое разумные сотрудники не должны терпеть.

Что считается сексуальным домогательством? Как правило, домогательство — это нежелательное (недружелюбное) поведение на службе. Это не только стремление агрессора к сексуальным отношениям, не только угроза, когда жертва должна или подчиниться домогательствам, или пострадать от последствий, но это и скабрёзные шутки, анекдоты, намеки, неприличные прикосновения, то есть любые психологические или физические действия, совершаемые против воли человека. Достаточно продолжительное время сексуальное домогательство считалось личной проблемой или чаще всего отрицалось, такая ситуация заставляет жертву домогательства увольняться. Но сегодня, с ростом числа работающих женщин, сексуальное домогательство стало настолько распространённым, что во многих странах стало рассматриваться как нарушение прав человека. Женщина имеет право рассчитывать на определённые стандарты поведения на работе, которые не должны включать в себя сексуально направленное поведение.

По данным Международной организации труда (МОТ), от 15 до 20 % работающих женщин в развитых странах являются жертвами харассмента, но только треть из них подаёт жалобы в суд. «МОТ сообщает, что каждая вторая датчанка, каждая третья австрийка и каждая четвертая француженка становились жертвами серьёзных случаев сексуального домогательства» [20, с. 163]. К сожалению, официальных данных о жертвах харассмента по России нет.

Выделяют два вида харассмента: психологическое домогательство и сексуальное домогательство.

1. Психологическое домогательство на рабочем месте — это форма повторяющегося поведения, словесных комментариев, действий и жестов, которые:

- невыносимы (жестоки) и нежелательны;
- воздействуют на достоинство сотрудника, его психологическое или физическое состояние;
- делают рабочую обстановку тяжелой, невыносимой.

Это унижающее или оскорбляющее поведение по отношению к человеку, которое причиняет вред его самооценке и выводит его из равновесия. Это поведение, выходящее за рамки дозволенного, по оценке любого благоразумного человека. Единичный серьёзный

случай подобного поведения может считаться психологическим домогательством, если имеет описанные выше последствия или имеет длительное губительное воздействие на служащего.

2. Сексуальное домогательство — это неприятное поведение сексуального характера, в котором имеет место применение власти. Сексуальное домогательство может касаться людей различных профессий, возраста, социальной принадлежности. Исследования показывают, что сексуальным домогательствам подвергаются чаще женщины.

Наиболее распространенные формы сексуального домогательства можно отнести к трем категориям:

1. Вербальные: комментарии по поводу внешности, тела, одежды; неприличные ремарки; вопросы и комментарии, касающиеся интимной (половой) жизни; предложение сексуальных отношений; требования сексуального характера; обещания или угрозы, касающиеся условий работы (продвижение по службе и прочее) в обмен на сексуальные услуги.

2. Невербальные: нескрываемое разглядывание тела человека; демонстрация материалов сексуального характера (фотографии в журналах, интернете и прочее).

3. Физические: прикосновения, поцелуи, объятия и так далее; склонение к сексуальным отношениям; изнасилование.

Харассмент может возникнуть на любом уровне организационной иерархии. Любой сотрудник может стать жертвой домогательства, а домогательство может проявлять и руководитель, и сослуживец, и поставщик, и клиент. Жертвами также могут считаться и те, кто явился свидетелем подобного явления. Например, когда коллега постоянно отпускает злые, оскорбительные шутки в отношении другого, третий также чувствует напряжение, являясь свидетелем этого, и обстановка для него становится невыносимой.

Проблема заключается также в том, что жертва или свидетели чаще всего убеждены, что терпеливое отношение к подобной неблагоприятной обстановке является условием их трудоустройства и дальнейшей работы, другими словами, жертва или свидетели домогательства убеждены, что у них нет другого выбора.

Что необходимо делать сотруднику, если он стал жертвой или свидетелем харассмента? В первую очередь необходимо обратиться к руководству или к специалистам соответствующей структуры (например, в этический комитет, к комиссару по этике) в своей организации. Если ситуация по определенным причинам не разрешается в пределах компании, то есть: если после разговора с обидчиком и руководством харассмент продолжается; если обидчик — руководитель и больше обратиться не к кому; если действия работодателя неудовлетворительны, — сотруднику следует обратиться в суд. Надо отметить, что, например, в США Акт по нормам труда предписывает разбирать случай харассмента и принимать по нему решение в течение 90 дней после подачи жалобы. Кроме того, среди сотрудников крупных американских корпораций распространяются инструкции для жертв харассмента, в которых четко прописано, что необходимо делать. А именно: «написать агрессору письмо с требованием прекратить домогательства, оставив себе копию и почтовую квитанцию, сообщить о проблемах на работе друзьям, фиксировать время, место и свидетелей харассмента, пожаловаться работодателю и обратиться к психиатру» [76]. В результате судебный иск может быть подан не только против обидчика, но и против руководства компании, допустившей домогательство на рабочем месте. Например, в США общая сумма компенсаций по делам о харассменте ежегодно достигает почти одного миллиарда долларов.

Во многих странах закон ограничивает домогательство на рабочем месте. Наиболее четкие и строгие законы, направленные на предотвращение и наказание харассмента, разработаны в США. Впервые американская пресса начала писать о сексуальных домогательствах еще в начале XX века. Одна из первых статей, в которой упоминается харассмент, была опубликована в 1912 году. В этой статье рассказывается о девушке, работавшей поваром в ресторане, которую преследовал хозяин этого ресторана. Но самое первое судебное разбирательство по делу о сексуальном домогательстве на работе состоялось в 1975 году. Две сотрудницы компании Vausch&Lomb подали иск на своего начальника, в ходе судебного процесса было заявлено, что «сексуальное домогательство является нарушением ст. VII Закона о запрете дискриминации по признаку расы, цвета

кожи, национальности, религии и пола на работе от 1964 года» [76]. После завершения этого громкого процесса американский женский журнал Redbook провел опрос, в ходе которого выяснилось, что харассменту на службе подвергалось 80 % опрошенных читательниц.

Сегодня самым громким делом по обвинению в харассменте является дело основателя компании Miramax Харви Вайнштейна. Вайнштейна обвинили в харассменте более 80 женщин, среди которых были и известные голливудские дивы, такие как Анджелина Джоли, Гвинет Пэлтроу и другие. В ходе судебного разбирательства некоторым истцам были выплачены компенсации в размере 25 млн долларов, но это не помогло, и одного из самых влиятельных людей американской киноиндустрии ждет до 25 лет тюремного заключения.

В 1978 году правительство США возложило функции по борьбе с харассментом на Комиссию по обеспечению равных условий найма — Equal Employment Opportunity Commission (ЕЕОС). Комиссия начала заниматься исследованием масштабов и причин проблемы, а также юридической помощью пострадавшим от домогательств. Однако в 1991 году работник ЕЕОС профессор права Анита Хилл подала заявление в суд на своего начальника — Кларенса Томаса, который возглавлял Комиссию по обеспечению равных условий найма с 1981 по 1989 год. Оказалось, что руководитель ЕЕОС неоднократно предпринимал попытки сексуального домогательства в отношении своей сотрудницы, в частности рассказывал ей скабрёзные анекдоты, приглашал на ланч [76]. Таким образом, и ЕЕОС не избежала скандала, связанного с харассментом.

В 1991 году Конгресс США принял поправку к статье VII закона 1964 года, которая теперь позволяла жертвам домогательства отсутствовать у обидчика достаточно большие суммы за моральный ущерб. Кроме того, в этом же году были изданы инструкции, подробно объясняющие, что является харассментом и что делать, если вы стали его жертвой. Надо отметить, что после внесения в законодательство данных изменений количество жалоб на сексуальные домогательства, зарегистрированных ЕЕОС, выросло на 50 %. Число заявлений от жертв харассмента растет в США год от года. Например, в 1992 году зарегистрированных в ЕЕОС заявлений было 10 532, в 2002 году — 15 475, а в 2010 году — 30 989 [20, с. 168]. Однако сегод-

ня ЕЕОС переполнена заявлениями о харассменте, поэтому в первую очередь рассматриваются те, которые наиболее соответствуют антидискриминационным законам.

Что касается Европы, то закон о сексуальном домогательстве на рабочем месте был принят Парламентом ЕС в апреле 2002 года. Согласно европейскому закону, харассмент определен как «поведение сексуального характера, цель и результат которого затрагивает достоинство другой личности, и/или создание на рабочем месте враждебной, агрессивной или беспокойной обстановки» [76]. Основная ответственность за недопущение фактов харассмента на рабочем месте возложена на работодателя, так как при судебном разбирательстве именно руководству компании придется доказывать, что все необходимые меры для предупреждения этого негативного явления были им предприняты. В соответствии с европейским законом денежные компенсации жертвам домогательств на работе решено присуждать без ограничения размеров выплат (в США минимальный порог материальной компенсации определен в размере 1000 \$ США). В силу этот закон вступил в 2005 году, так как государства — члены Европейского союза должны были внести в течение двух лет после принятия данного закона понятие харассмента в свои законодательства.

К сожалению, в российском законодательстве нет понятия «домогательство» (и тем более «харассмент») и, соответственно, нет мер борьбы с ним. Наиболее подходящей статьёй в Уголовном кодексе Российской Федерации для домогательства является ст. 133 УК РФ. «Понуждение к действиям сексуального характера». Данная статья формулируется следующим образом: «Понуждение лица к половому сношению или совершению иных действий сексуального характера путем шантажа, угрозы уничтожением, повреждением или изъятием имущества либо с использованием материальной или иной зависимости потерпевшего (потерпевшей) наказывается штрафом в размере до ста двадцати тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до одного года, либо исправительными работами на срок до двух лет, либо лишением свободы на срок до одного года» [76]. Исходя из формулировки данной статьи закона жертве харассмента достаточно

сложно (почти невозможно) доказать факт домогательства на рабочем месте. Примером этого может служить и статистика, по которой судебные дела по факту домогательства почти не выигрываются в российских судах, а если и выигрываются, то агрессор получает минимальное наказание. Например, в 1993 году был подан первый иск о сексуальных домогательствах в России. Подала его доктор одной из больниц Барнаула, которая обвиняла главного врача этой больницы в сексуальных домогательствах. Главврач был осужден на один год, но попал под амнистию [20, с. 168].

При этом следует отметить главное отличие западного харассмента от российского: в Европе и Америке потерпевшая судится с компанией, а у нас — с обидчиком. То есть в Европе и Америке вся ответственность возлагается на работодателя, не сумевшего создать нормальных рабочих условий для своих сотрудников.

Проблеме харассмента последнее время уделяется достаточно пристальное внимание. Но, несмотря на принятые законы в США и большинстве стран Европы, одних только законодательных мер недостаточно. Проблема домогательства должна решаться и с помощью мер нравственного воздействия. В первую очередь с домогательством на рабочем месте должны бороться работодатели, хозяева и руководители компаний, так как они должны понимать, что харассмент разрушает коллектив, а в итоге и сам бизнес.

Обязанность работодателя — обеспечить сотруднику рабочее место, свободное от домогательства. Для этого руководителю необходимо:

- так организовать работу и управлять рабочим процессом, чтобы иметь возможность своевременно предотвратить домогательство;
- предотвращать любые проявления харассмента всеми приемлемыми средствами;
- сразу же остановить домогательства после получения соответствующей информации, применив необходимые санкции;
- принять во внимание, что обидчиком может быть кто-то со стороны: покупатель, клиент, поставщик и прочие;
- проводить беседы со служащими на предмет поведения в подобных ситуациях;

— информировать служащих о действиях в случае возникновения домогательства на работе. Это можно сделать в письменном виде: при найме на работу, путем рассылки (e-mail и тому подобное), поместив объявление в общедоступном месте (фойе, места, оборудованные для курения, столовая и прочее).

Немаловажную роль в борьбе с домогательством на рабочем месте может сыграть корпоративный кодекс поведения, знакомство с которым должно происходить с первых дней работы сотрудника в компании. Кроме того, в случае проявления домогательства на соответствующие статьи кодекса сотрудник может сослаться. Особенно если руководство корпорации не принимает адекватных мер по решению данной проблемы и жертва домогательства вынуждена обращаться в суд.

Стоит отметить, что корпорации, которые находятся в США, достаточно пристальное внимание уделяют проблеме харассмента и отражают это в корпоративных кодексах. В кодексах прописывается и определение домогательства, и меры по его предотвращению, и санкции. Например, компания Oracle запрещает домогательства в любой форме: физической, вербальной или невербальной [52].

Корпорация Citi Group выступает против домогательства, которое является «противозаконным и нарушает политику компании независимо от того, направлено ли оно против руководства, коллеги, клиента, поставщика или посетителя. Домогательства недопустимы и полностью противоречат... традиции обеспечения сотрудников рабочими местами, основанной на принципах уважения достоинства» [72]. Кроме того, в кодексе корпоративной этики компании Citi отмечается: «Если вы полагаете, что стали жертвой домогательства, либо если вы стали свидетелем или получили жалобу на такое поведение, вы должны сообщить о нем своему руководителю или старшему бизнес-менеджеру, представителю по кадровой работе или на горячую линию Citi по вопросам этики» [72], и что против сотрудников, подавших жалобы в отношении домогательств, не будет принято никаких ответных мер. «Citi проведет необходимое расследование всех случаев подозрения на домогательства или дискриминацию и предпримет соответствующие корректирующие меры в максимально допустимой законодательством степени» [72].

Кодекс поведения корпорации JTI достаточно коротко обозначает, что сотрудники компании имеют «право работать в таких условиях, в которых к служащим относятся справедливо и уважительно, не преследуют и не оскорбляют», кроме того, каждый сотрудник компании «обязан участвовать в создании и поддержании подобной рабочей атмосферы» [79].

### **Выводы**

Таким образом, харассмент является одной из серьезных моральных проблем корпоративных отношений. Домогательство и дискриминация несовместимы с достоинством и ценностью человеческой личности. Основная ответственность за домогательство возложена на руководство компании, так как именно оно должно обеспечить своим сотрудникам комфортные, несовместимые с дискриминацией любой формы рабочие отношения.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое харассмент? Какие виды харассмента выделяют?
2. Проанализируйте психологическое домогательство на рабочем месте как один из видов харассмента.
3. Проанализируйте сексуальное домогательство как один из видов харассмента. Какие формы сексуального домогательства существуют?
4. Какие меры необходимо применять, чтобы не стать жертвой харассмента?
5. Какие законодательные меры против харассмента приняты в мире?

## Тестовые задания

1. Дайте определение харассмента как моральной проблемы корпоративных отношений.

- а) предпочтительное отношение к тем, кто имеет личные связи, такие как родственные, дружеские, соседские или прочие
- б) причиняющее неудобство или вред поведение, нарушающее неприкосновенность частной жизни лица (может заключаться в прямых или косвенных словесных оскорблениях или угрозах, недоброжелательных замечаниях, грубых шутках или инсинуациях, нежелательных письмах или звонках, показе оскорбительных или унижительных фотографий, запугивании, похотливых жестах, ненужных прикосновениях, похлопываниях, поцелуях, щипках, ударах, физическом нападении или в других подобных действиях)
- в) система отношений, основанная на покровительстве, опеке и контроле старшими младших (подопечных), а также подчинении младших старшим
- г) систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких людей, направленное против другого человека

2. Дайте определение психологическому домогательству на рабочем месте.

- а) систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких людей, направленное против другого человека
- б) неприятное поведение сексуального характера, в котором имеет место применение власти
- в) система отношений, основанная на покровительстве, опеке и контроле старшими младших (подопечных), а также подчинении младших старшим
- г) форма повторяющегося поведения, словесных комментариев, действий и жестов, которые невыносимы (жестоки) и нежелательны; воздействуют на достоинство сотрудника, его психологическое или физическое состояние; делают рабочую обстановку тяжелой, невыносимой

3. Дайте определение сексуального домогательства на рабочем месте.

- а) система отношений, основанная на покровительстве, опеке и контроле старшими младших (подопечных), а также подчинении младших старшим
- б) неприятное поведение сексуального характера, в котором имеет место применение власти
- в) форма повторяющегося поведения, словесных комментариев, действий и жестов, которые невыносимы (жестоки) и нежелательны; воздействуют на достоинство сотрудника, его психологическое или физическое состояние; делают рабочую обстановку тяжелой, невыносимой
- г) систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких людей, направленное против другого человека

4. Установите соответствие названия моральной проблемы, возникающей в корпоративных отношениях, и ее определения.

- |               |  |
|---------------|--|
| 1 Моббинг     | а) система отношений, основанная на покровительстве, опеке и контроле старшими младших (подопечных), а также подчинении младших старшим  |
| 2 Фаворитизм  | б) причиняющее неудобство или вред поведение, нарушающее неприкосновенность частной жизни лица (может заключаться в прямых или косвенных словесных оскорблениях или угрозах, недоброжелательных замечаниях, грубых шутках или инсинуациях, нежелательных письмах или звонках, показе оскорбительных или унижительных фотографий, запугивании, похотливых жестах, ненужных прикосновениях, похлопываниях, поцелуях, щипках, ударах, физическом нападении или в других подобных действиях) |
| 3 Патернализм | в) систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких людей, направленное против другого человека   |

4 Харассмент г) неприятное поведение сексуального характера, в котором имеет место применение власти

5. Выделите наиболее распространенные формы сексуального домогательства.

- а) вербальные
- б) невербальные
- в) физические
- г) неформальные

6. Какие формы сексуального домогательства можно отнести к вербальным?

- а) комментарии по поводу внешности, тела, одежды
- б) вопросы и комментарии, касающиеся интимной (половой) жизни
- в) предложение сексуальных отношений
- г) нескрываемое разглядывание тела человека
- д) демонстрация материалов сексуального характера (фотографии в журналах, интернете и прочее)
- е) склонение к сексуальным отношениям

7. Какие формы сексуального домогательства можно отнести к невербальным?

- а) вопросы и комментарии, касающиеся интимной (половой) жизни
- б) предложение сексуальных отношений
- в) требования сексуального характера
- г) нескрываемое разглядывание тела человека
- д) демонстрация материалов сексуального характера (фотографии в журналах, интернете и прочее)
- е) прикосновения, поцелуи, объятия и так далее
- ж) склонение к сексуальным отношениям

8. Какие формы сексуального домогательства можно отнести к физическим?

- а) комментарии по поводу внешности, тела, одежды
- б) обещания или угрозы, касающиеся условий работы (продвижение по службе и прочее) в обмен на сексуальные услуги
- в) нескрываемое разглядывание тела человека

- г) демонстрация материалов сексуального характера (фотографии в журналах, интернете и прочее)
- д) прикосновения, поцелуи, объятия и так далее
- е) склонение к сексуальным отношениям

**9.** В каком году была опубликована первая статья, в которой упоминается харассмент?

- а) в 1900 г.
- б) 1912 г.
- в) 1975 г.
- г) 1978 г.

**10.** В каком году произошло самое первое судебное разбирательство по делу о сексуальном домогательстве на работе?

- а) в 1900 г.
- б) 1912 г.
- в) 1975 г.
- г) 1978 г.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андронов, В. В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях : [монография] / В. В. Андронов ; Российская академия предпринимательства. – Москва : Экономика, 2003. – 478, [1] с. – ISBN 5-282-02298-2.
2. Анисимов, С. Ф. Мораль и поведение / С. Ф. Анисимов. – 2-е изд., доп. – Москва : Мысль, 1985. – 158 с.
3. Апресян, Р. Г. Понятие общественной морали (опыт концептуализации) // Вопросы философии. – 2006. – № 5. – С. 3–17.
4. Бакштановский, В. И. Этика профессии: миссия, кодекс, поступок = Professional ethics: mission, code, action : [монография] / В. И. Бакштановский, Ю. В. Согомонов ; Тюменский государственный нефтегазовый университет, Научно-исследовательский институт прикладной этики. – Тюмень : Экспресс, 2005. – 379 с. – ISBN 5-88465-694-7.
5. Балашов, А. П. Организационная культура : учеб. пособие / А. П. Балашов. – Москва : Вузовский учебник [и др.], 2021. – 276, [1] с. – URL: [znanium.com/read?id=361005](https://znanium.com/read?id=361005) (дата обращения: 12.01.2022). – ISBN 978-5-16-103727-0.
6. Барсукова, С. Ю. Приватизация и трудовые отношения: от единого и общего – к частному и разному / С. Ю. Барсукова, В. И. Герчиков ; науч. ред. Т. Ю. Богомолова ; Российская академия наук, Сибирское отделение, Институт экономики и организации промышленного производства. – Новосибирск : ИЭиОПП, 1997. – 215 с. – ISBN 5-7623-1222-4.
7. Бурышкин, П. А. Москва купеческая / П. А. Бурышкин. – Москва : Высшая школа, 1991. – 350, [2] с. – ISBN 5-06-002257-9.
8. Брукс, Я. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организация : учебник : пер. с англ. 3-го изд. / Я. Брукс. – Москва : Дело и Сервис, 2008. – 451, [1] с. – ISBN 978-5-8018-0367-8.
9. Грей, К. Организации : Теории, конфликты и менеджеры / К. Грей. – Харьков : Гуманитарный центр, 2008. – 196 с. – ISBN 1-4129-0191-X.
10. Грошев, И. В. Организационная культура : учебник / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. – 2-е изд., перераб. и доп. –

- Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 535 с. — URL: [www.iprbookshop.ru/109169.html](http://www.iprbookshop.ru/109169.html) (дата обращения: 13.01.2022). — ISBN 978-5-238-02384-7.
11. Гританс, Я. М. Корпоративные отношения. Правовое регулирование организационных форм / Я. М. Гританс. — Москва : Волтерс Клувер, 2005. — 149, [1] с. — ISBN 5-466-00068-X.
  12. Даулинг, Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг. — Москва : ИМИДЖ-Контакт [и др.], 2003. — 366, [1] с. — (Современные консалтинговые технологии). — ISBN 5-94369-018-2.
  13. Дафт, Р. Л. Менеджмент : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Р. Л. Дафт ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. — 8-е изд. — Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2009. — 799 с. — (Классика MBA). — ISBN 978-5-91180-688-0.
  14. Де Джордж, Р. Т. Деловая этика. В 2 томах. Том 1 / Р. Т. Де Джордж ; пер. с англ. Р. И. Столпера. — Санкт-Петербург [и др.] : Экономическая школа [и др.], 2001. — 491, [1] с. — (Этическая экономия : исследования по этике, культуре и философии хозяйства ; вып. 7).
  15. Домогательство : статья // Википедия : Свободная энциклопедия : [сайт]. — URL: [wiki2.net/Домогательство](http://wiki2.net/Домогательство) (дата обращения: 10.01.2022).
  16. Дэвэнпорт, Н. Эмоциональное насилие на работе: молчаливое увлечение? // ПСИ-ФАКТОР : [сайт]. — URL: [psyfactor.org/lib/mobbing.htm](http://psyfactor.org/lib/mobbing.htm) (дата обращения: 10.01.2022).
  17. Дюркгейм, Э. Самоубийство / Э. Дюркгейм. — [Б. м. : б. и., б. г.]. — 382 с. — URL: [trushkovv.narod.ru/library/samoubiistvo\\_str5.html](http://trushkovv.narod.ru/library/samoubiistvo_str5.html) (дата обращения: 10.01.2022).
  18. Евсева, Е. Дискриминация при устройстве на работу. Как избежать // Труд. — 2010. — 19 февр. (№ 030). — URL: [www.trud.ru/article/19-02-2010/236828\\_rabota\\_dlja\\_russkix.html](http://www.trud.ru/article/19-02-2010/236828_rabota_dlja_russkix.html) (дата обращения: 12.01.2022).
  19. Евченко, О. С. Дискриминация как моральная проблема корпоративных отношений // Концепт : науч.-метод электрон. журнал. — 2015. — № 4. — С. 71–75. — URL: [cyberleninka.ru/article/n/diskriminatsiya-kak-moralnaya-problema-korporativnyh-otnosheniy](http://cyberleninka.ru/article/n/diskriminatsiya-kak-moralnaya-problema-korporativnyh-otnosheniy) (дата обращения: 20.01.2022).

20. Евченко, О. С. Корпоративная этика: основные подходы и проблемы : специальность 09.00.05 «Этика» : диссертация на соискание ученой степени кандидата философских наук / Евченко Ольга Сергеевна ; Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова. — Москва, 2012. — 210 с. — URL: [www.dissercat.com/content/korporativnaya-etika-osnovnye-podkhody-i-problemy](http://www.dissercat.com/content/korporativnaya-etika-osnovnye-podkhody-i-problemy) (дата обращения: 20.01.2022).
21. Зайниев, А. Миллиард за дискриминацию // Труд. — 2010. — 8 дек. (№ 230). — URL: [www.trud.ru/article/08-12-2010/255414\\_milliard\\_zh\\_diskriminatsiju.html](http://www.trud.ru/article/08-12-2010/255414_milliard_zh_diskriminatsiju.html) (дата обращения: 12.01.2022).
22. Зарубина, Н. Н. Бизнес в зеркале русской культуры : монография / Н. Н. Зарубина. — Москва : Анкил, 2004. — 306 с. — ISBN 5-86476-205-9.
23. Зарубина, Н. Н. Социально-культурные основы хозяйства и предпринимательства / Н. Н. Зарубина ; ред. совет: В. И. Бахмин [и др.] ; Институт «Открытое общество». — Москва : Магистр, 1998. — 355 с. — ISBN 5-89317-077-6.
24. История социологии в Западной Европе и США / П. П. Гайденко, Л. Г. Ионин, Х. Йоас [и др.] ; редкол.: Г. В. Осипов (отв. ред.) [и др.] ; Российская академия наук, Институт социально-политических исследований. — Москва : Наука, 1993. — 423, [1] с. — ISBN 502013386-8.
25. Капитонов, Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. — Москва : Альфа-Пресс, 2005. — 350, [1] с. — ISBN 5-94280-113-4.
26. Кириллова, Е. Н. Корпорация раннего Нового времени : ремесленники и торговцы Реймса в XVI—XVIII веках = Les corporations a l'heroque moderne / Е. Н. Кириллова. — Москва : Наука, 2007. — 340, [1] с. — ISBN 978-5-02-035249-0.
27. Наш Кодекс корпоративной этики : Мы помогаем расти и развиваться / Citi // citi : [официальный сайт компании]. — URL: [www.citigroup.com/citi/investor/data/codeconduct\\_ru.pdf?ieNocache=643](http://www.citigroup.com/citi/investor/data/codeconduct_ru.pdf?ieNocache=643) (дата обращения: 12.01.2022).
28. Кодекс делового поведения / The Coca-Cola Company // KO EthicsLine : [сайт]. — URL: [www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/policies/pdf/corporate-governance/code-of-](http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/policies/pdf/corporate-governance/code-of-)

- business-conduct/coca-cola-2018-code-business-conduct-russian.pdf (дата обращения: 12.01.2022).
29. Кодекс деловой этики «Шелл» / Шелл Интернэшнл Лимитед // «Шелл» в России : [сайт компании Shell]. — Раздел сайта «О нас», подраздел «Наши ценности». — URL: [www.shell.com.ru/about-us/nashi-cennosti.html](http://www.shell.com.ru/about-us/nashi-cennosti.html) (дата обращения: 20.01.2022).
  30. Кодекс корпоративной этики // РУСАЛ : [официальный сайт компании]. — URL: [www.rusal.ru/sustainability/approaches/corporate-code-of-ethics/index.php?sphrase\\_id=42234](http://www.rusal.ru/sustainability/approaches/corporate-code-of-ethics/index.php?sphrase_id=42234) (дата обращения: 12.01.2022).
  31. Колодей, К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления / К. Колодей. — Харьков: Гуманитарный центр, 2007. — 366 с. — ISBN 978-966-8324-38-3.
  32. Конвенция о дискриминации в области труда и занятий : [Конвенция 111] : принята 25 июня 1958 года на 42-й сессии Генеральной Конференции Международной организации труда // Организация Объединенных Наций : [сайт]. — URL: [www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/labour.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/labour.shtml) (дата обращения: 10.01.2022).
  33. Статья 19 // Конституция Российской Федерации : (с изменениями на 14 марта 2020 года) : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года. — URL: [docs.cntd.ru/document/9004937](http://docs.cntd.ru/document/9004937) (дата обращения: 14.01.2022).
  34. Корпоративизм // Этика : Энциклопедический словарь / Институт философии Российской академии наук ; под ред. Р. Г. Апресяна и А. А. Гусейнова. — Москва, 2001. — С. 225–226.
  35. Корпоративная этика : учеб. пособие / [авт.-сост. И. Н. Кузнецов]. — Москва : Изд-во деловой и учебной литературы, 2003. — 479, [1] с. — ISBN 5-94486-028-6.
  36. Коттер, Д. П. Впереди перемен : [пер. с англ.] / Д. П. Коттер. — Москва : Олимп-бизнес, 2003. — 237, [1] с. — ISBN 5901028449.
  37. Кочетков, Г. Б. Корпорация : американская модель / Г. Б. Кочетков, В. Б. Супян. — Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2005. — 319 с. — ISBN 5-469-00509-7.

38. Кунде, Йеспер. Корпоративная религия : создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой = Corporate religion / Йеспер Кунде ; [пер. с англ. М. Ершовой, Е. Терукова]. – Изд. 2-е, испр. – Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики, 2004. – 270 с. – (Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге). – ISBN 5-315-00019-2.
39. Курцев, А. В. США не любят мусульман, а в Европе – африканцев // Труд. – 2010. – 19 февр. (№ 030). – URL: [www.trud.ru/article/19-02-2010/236835\\_v\\_ssha\\_ne\\_ljubjat\\_musulman\\_a\\_v\\_evrope\\_afrikantsev.html](http://www.trud.ru/article/19-02-2010/236835_v_ssha_ne_ljubjat_musulman_a_v_evrope_afrikantsev.html) (дата обращения: 12.01.2022).
40. Лефевр, С. Социальная роль предприятий в России: случай патернализма? // Мир России. Социология. Этнология. – 2008. – Т. 17, № 3. – С. 149–170. – URL: [ecsocman.hse.ru/data/564/202/1223/2008\\_3\\_149-170.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/564/202/1223/2008_3_149-170.pdf) (дата обращения: 14.01.2022).
41. Малыхин, Д. В. Особенности организации комплаенс-контроля в российских банках // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2009. – № 2. – URL: [base.garant.ru/5750020/](http://base.garant.ru/5750020/) (дата обращения: 14.01.2022).
42. Майленова, Ф. Г. Моббинг : насилие и аппарат власти в офисе // Философские науки. – 2008. – № 6. – С. 63–68.
43. Мацусита, К. Миссия бизнеса : пер. с англ. / К. Мацусита. – 2-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2010. – 187, [1] с. – ISBN 978-5-9614-1270-3.
44. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. и ред. О. И. Медведь]. – 3-е изд. – Москва [и др.] : Вильямс, 2016. – 665 с. – ISBN 978-5-8459-1931-1.
45. Мясоедов, С. П. Российская деловая культура: воздействие на модель управления : учеб. пособие / С. П. Мясоедов, И. В. Колесникова, Л. Г. Борисова ; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – Москва : Дело, 2009. – 89 с. – (Образовательные инновации). – ISBN 978-5-7749-0574-4.
46. Наше кредо // Johnson & Johnson : [официальный сайт]. – URL: [www.jnjconsumer.ru/credo](http://www.jnjconsumer.ru/credo) (дата обращения: 14.01.2022).

47. Корпоративная культура : статья // Википедия : Свободная энциклопедия : [сайт]. — Дата обновления: 21.10.2022. — URL: [ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная\\_культура](http://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная_культура) (дата обращения: 14.01.2022).
48. Оучи, У. Методы организации производства : Японские и американские подходы / У. Оучи. — Москва : Экономика, 1984. — 183 с.
49. ВР. Россия : [сайт компании]. — Москва, 1996 – 2020. — URL: [www.bp.com/ru\\_ru/russia/home.html](http://www.bp.com/ru_ru/russia/home.html) (дата обращения: 14.01.2022).
50. Coca-Cola в России : [сайт]. — URL: [www.coca-cola.ru](http://www.coca-cola.ru) (дата обращения: 14.01.2022).
51. Microsoft : [официальный сайт компании]. — URL: [www.microsoft.com/en-us/default.aspx](http://www.microsoft.com/en-us/default.aspx) (дата обращения: 14.01.2022).
52. Oracle : [официальный сайт компании]. — 2022. — URL: [www.oracle.com](http://www.oracle.com) (дата обращения: 14.01.2022).
53. Procter & Gamble. Россия : [сайт]. — 2021. — URL: [www.procterandgamble.ru](http://www.procterandgamble.ru) (дата обращения: 14.01.2022).
54. Патернализм // Академик : [сайт]. — Раздел «Психологический словарь». — 2000 – 2021. — URL: [dic.academic.ru/contents.nsf/psihologic/](http://dic.academic.ru/contents.nsf/psihologic/) (дата обращения: 14.01.2022).
55. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура : учебник для студентов вузов / Т. Н. Персикова. — Москва : Логос, 2015. — 285, [1] с. — (Новая Университетская Библиотека). — URL: [www.iprbookshop.ru/70694](http://www.iprbookshop.ru/70694) (дата обращения: 14.01.2022). — ISBN 978-5-98704-467-4.
56. Персикова, Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учеб. пособие для студентов вузов / Т. Н. Персикова. — Москва : Логос, 2008. — 223 с. — URL: [www.iprbookshop.ru/9094.html](http://www.iprbookshop.ru/9094.html) (дата обращения: 14.01.2022). — ISBN 978-5-98704-127-9.
57. Тимченко, А. В. Причины и следствия мировых финансовых махинаций (на примере компании «Энрон») // Институт экономики и права Ивана Кушнира : [сайт]. — Раздел «Исследования и консультации», подраздел «Международный экономический форум, 2013». — URL: [be5.biz/ekonomika1/r2013/3012.htm](http://be5.biz/ekonomika1/r2013/3012.htm) (дата обращения: 14.01.2022).
58. Политическая и экономическая этика : учеб. пособие / [пер. с нем. С. Курбатовой, К. Костюка]. — Москва : ГРАНД [и др.], 2001. — 365, [1] с. — ISBN 5-8183-0378-0.

59. Пригожин, А. И. Деловая культура: сравнительный анализ // Социологические исследования. — 1995. — № 9. — С. 74–80.
60. Роббинз, С. П. Основы организационного поведения / С. П. Роббинз ; [пер. с англ. О. Л. Пелявского] ; Университет Сан-Диего. — 8-е изд. — Москва [и др.] : Вильямс, 2006. — 443 с. — ISBN 5-8459-0883-3.
61. Российские мужчины сокрушаются, что харассмент обходит их стороной / Исследовательский центр портала SuperJob.ru // SuperJob.ru : [портал]. — URL: [www.superjob.ru/community/kollektiv/18364/](http://www.superjob.ru/community/kollektiv/18364/) (дата обращения: 14.01.2022). — Дата публикации: 08.09.2008.
62. Симоненко, И. Л. Теория организации : учеб. пособие для студентов вузов / И. Л. Симоненко. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. — 270, [1] с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-222-25137-9.
63. Соловьев, А. В. Моббинг: психологический террор на рабочем месте // KADROVIK.ORG : [сайт]. — URL: [www.kadrovik.org/mobbing-psihologicheskij-terror-na-rabochem-meste](http://www.kadrovik.org/mobbing-psihologicheskij-terror-na-rabochem-meste) (дата обращения: 14.01.2022). — Дата публикации: 21.09.2009.
64. Спивак, В. А. Организационное поведение : учеб. пособие для студентов вузов / В. А. Спивак. — Москва : Эксмо, 2007. — 638, [1] с. — (Высшее экономическое образование). — ISBN 978-5-699-20490-8.
65. Тексты по истории социологии XIX–XX веков : Хрестоматия / [сост. В. И. Добреньков, Л. П. Беленкова]. — Москва : Наука, 1994. — 381, [2] с. — ISBN 5-02-013601-8.
66. Тесакова, Н. В. Миссия и Корпоративный кодекс / Н. В. Тесакова. — Москва : РИП-холдинг, 2003. — 187 с. — (Академия рекламы). — ISBN 5-900045-39-0.
67. Торгово-промышленная палата Российской Федерации : [официальный сайт]. — Москва, 2022. — URL: [www.tpprf.ru/ru](http://www.tpprf.ru/ru) (дата обращения: 14.01.2022).
68. Франк, С. Л. Духовные основы общества : [сборник] / С. Л. Франк ; [сост. П. В. Алексеев]. — Москва : Республика, 1992. — 510, [1] с. — (Мыслители XX века). — ISBN 5-250-01494-1.

69. Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович ; Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет. – Санкт-Петербург : СПбГАСУ, 2017. – 135, [1] с. – ISBN 978-5-9227-0744-2.
70. Чайковская, Н. В. Мотивационный мониторинг, эффективность и типология предприятий на мезоуровне / Н. В. Чайковская, Я. Л. Эйдельман. – Муром : Муром. ин-т (фил.) Владимир. гос. ун-та, 2000. – 193, [2] с. – ISBN 5-8439-00002-9.
71. Шейн, Э. Г. Организационная культура и лидерство / Э. Г. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова]. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2011. – 330 с. – (Классика МВА). – ISBN 978-5-4237-0194-9.
72. Шихирев, П. Н. Этические принципы ведения дел в России : учеб. пособие для студентов вузов / П. Н. Шихирев ; под общ. ред. С. А. Смирнова. – Москва : Финансы и статистика, 1999. – 146, [1] с. – ISBN 5-279-02190-3.
73. Aronoff, C. E. Rules for Nepotism / C. E. Aronoff, J. L. Ward // Nation's Business. – 1993. – Vol. 81, № 1. – P. 64–65.
74. Bush-Bacelis, J. L. Nepotism / J. L. Bush-Bacelis ; Revised by L. C. Hillstrom // Reference for Business : [сайт]. – Раздел «Encyclopedia of Management». – URL: [www.referenceforbusiness.com/management/Mar-No/Nepotism.html](http://www.referenceforbusiness.com/management/Mar-No/Nepotism.html) (дата обращения: 14.01.2022).
75. Corporate Ethics and Corporate Governance / Eds.: W. C. Zimmerli [et al.]. – Berlin [et al.] : Springer, 2007. – VIII, 332 p. – ISBN 978-3-540-70817-9.
76. Harassment Definition // EmployeeIssues.com : [сайт]. – URL: [employeeissues.com/harassment.htm](http://employeeissues.com/harassment.htm) (дата обращения: 14.01.2022).
77. Favouritism / Posted by Partha // Human Resource Infozone : [blog]. – URL: [humanresourceinfo.blogspot.com/2007/08/favouritism.html](http://humanresourceinfo.blogspot.com/2007/08/favouritism.html) (дата обращения: 14.01.2022). – Дата публикации: 07.08.2007.
78. International Compliance Services : [сайт]. – 2011 – 2021. – URL: [www.becompliant.ru](http://www.becompliant.ru) (дата обращения: 14.01.2022).
79. JTI : [официальный сайт компании]. – URL: [www.jti.com](http://www.jti.com) (дата обращения: 13.01.2022).
80. Kaydo, C. Does Nepotism Work? // Sales & Marketing Management. – 1998. – Vol. 150, № 7. – P. 16.

81. Kotter, J. P. *Corporate Culture and Performance* / J. P. Kotter, J. L. Heskett. — New York [et al.] : Free Press [et al.], 1992. — VIII, 214 p. — ISBN 9780029184677.
82. Kunda, G. *Engineering Culture : Control and Commitment in a High-Tech Corporation* / G. Kunda. — Philadelphia : Temple University Press, 1992. — 297 p. — ISBN 9780877228455.
83. Miller, M. *Enron's ethics code reads like fiction* // *Columbus Business First*. — 2002. — 1 April.
84. *Mobbing* // Eurofound : [сайт]. — Dublin, 2022. — URL: [www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/mobbing](http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/mobbing) (дата обращения: 14.01.2022).
85. Nelton, S. *The Bright Side of Nepotism* // *Nation's Business*. — 1998. — Vol. 86, № 1. — P. 1–5.
86. Smircich, L. *Concepts of Culture and Organizational Analysis* // *Administrative Science Quarterly*. — 1983. — Vol. 28, №. 3. — P. 339–358.
87. *Special Collection: «Enron & Ethics»* // *BusinessEthics.ca* : The Canadian resource for Business Ethics : [сайт]. — URL: [www.businessethics.ca/enron/](http://www.businessethics.ca/enron/) (дата обращения: 14.01.2022).
88. Trice, H. M. *Studying Organizational Cultures through Rites and Rituals* / H. M. Trice, J. M. Beyer // *Academy of Management Review*. — 1984. — Vol. 9, № 4. — P. 653–669.
89. Wong, L. C. *Nepotism* / L. C. Wong, B. H. Kleiner // *Work Study*. — 1994. — Vol. 43, № 5. — P. 10–12.

## ГЛОССАРИЙ\*

**Артефакт** (лат. *artefactum* – искусственно сделанное) – это все созданное человеком, не присущее природе.

**Вертикальное измерение культуры** – задается категорией «уровень культуры» (поверхностный, подповерхностный и глубинный).

**Горизонтальное измерение культуры** – многообразие культурных форм, например экономическая, социально-психологическая, правовая культура организации.

**Идеал** – то, что составляет высшую цель деятельности, веры. Причем идеал, в воплощение которого верят, не обязательно должен иметь под собой почву для реального претворения в жизнь.

**Имидж** – воплощение идеологических установок в конкретных жизненных ситуациях.

**Информационная культура организации** – разделяемые в организации ценности и установки значимости и функционального предназначения информации и информационных продуктов, влияющие на процессы сбора, организации, обработки, распространения и использования информации, а также последовательный перевод этих ценностей в индивидуальные и групповые действия (поведение) и механизмы для оперирования информацией в разнообразных формах.

**Ключевые факторы успеха** – индикаторы успеха и результативности процесса внедрения и развития корпоративной культуры в компании.

**Команда** – социальная группа, в которой неформальные отношения между ее членами могут иметь большее значение, нежели формальные, а действительная роль и влияние конкретной личности могут не совпадать с ее официальным статусом и весом. В широком смысле – трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации.

**Коммуникация** (лат. *communicare* – делать общим, сообщать, беседовать, связывать) – социально обусловленный процесс передачи

---

\* Источник: Якимова З.В., Николаева В.И. Организационная и корпоративная культура : хрестоматия. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2012. 172 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://sci-lib.biz/personalom-upravlenie/organizatsionnaya-korporativnaya-kultura-tekst.html> (дата обращения: 04.10.2021).

и восприятия информации как в межличностном, так и в массовом общении по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств.

**Компоненты внешней среды** — факторы, оказывающие прямое и косвенное воздействие на фирму. К факторам, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы, относят конкурентов, потребителей, поставщиков, товары-заменители и др. В качестве факторов косвенного воздействия рассматривают политику, экономику, культуру, технологию, географию и т. п.

**Контркультура** — субкультура, которая не просто отличается от доминирующей культуры, но противостоит, находится в конфликте с господствующими ценностями.

**Конфликт культурный** — критическая стадия противоречий в ценностно-нормативных установках, ориентациях, позициях, суждениях между отдельными личностями, их группами, личностью и группой, личностью и обществом, группой и обществом, между разными сообществами или их коалициями. Специфичен именно своей идеологической обусловленностью, несовместимостью оценочных позиций, мировоззренческих и религиозных установок, традиций, норм и правил осуществления той или иной социально значимой деятельности и т. п., то есть в конечном счете различием в социальных опытах конфликтующих сторон, закрепленных в параметрах их идеологии (индивидуальной или групповой).

**Конформность** — тенденция человека изменять свое поведение под влиянием других людей таким образом, чтобы оно соответствовало их ожиданиям и стереотипам поведения. Фиксируется в соответствующем личностном свойстве — конформизме.

**Корпоративная культура** — это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, то, что отличает ее от других организаций.

**Корпоративные мероприятия** — мероприятия, отражающие и поддерживающие в сознании сотрудников основные ценности компании; такого рода мероприятия направлены на развитие корпоративной культуры.

**Культура организации** — набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через

символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.

**Культура предпринимательства** — это совокупность образцов поведения, ценностей системы, социальных норм, фундаментальных принципов и общественных институтов, ориентирующих субъектов на те или иные формы экономической активности в сфере предпринимательства, обеспечивающих передачу накопленного опыта, способствующих устойчивости предпринимательства во времени.

**Ментальность, менталитет** (от лат. — ум, мышление, образ мыслей, душевный склад) — общая духовная настроенность, относительно целостная совокупность мыслей, верований, которая создает картину мира и скрепляет единство культурной традиции. Менталитет характеризует специфические уровни индивидуального и коллективного сознания.

**Механизм организационной культуры** — система методов, способов и приемов формирования и регулирования отношений объектов с внутренней и внешней социокультурной средой.

**Мировоззрение** — система обобщенных взглядов на мир и место человека в нем, на отношение людей к окружающей их действительности и самим себе, а также обусловленные этими взглядами их убеждения, идеалы, принципы познания и деятельности. Носитель мировоззрения — личность и социальная группа, воспринимающие действительность сквозь призму определенной системы взглядов. Имеет огромный практический смысл, влияя на нормы поведения, жизненные стремления, интересы, труд и быт людей.

**Мифология организационная** — специфический феномен идеологической практики XIX–XX вв.; особый тип духовной деятельности по созданию и распространению организационных мифов. В идеологии нового и новейшего времени в судьбе мифа произошли существенные перемены. Он стал использоваться как обозначение различного рода иллюзорных представлений, умышленно применяемых господствующими в организации силами для воздействия на персонал.

**Модель поведения** — относительно постоянная последовательность действий отдельного индивида или группы, являющаяся реакцией на заданный тип ситуации.

**Мораль** (лат. *moralis* — касающийся нравов) — система воззрений на жизненное назначение человека, охватывающая понятия добра и зла, справедливости, совести, смысла жизни.

**Мотив** — внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека; осознанное внутреннее побуждение к активности.

**Неформальная группа** — малая группа, стихийно сложившаяся на основе межличностных отношений, общих интересов, взаимных симпатий и т. д. Такая группа характеризуется: относительной независимостью от социальных структур; нечетко выраженной целью групповой деятельности; неформальным контролем, основанным на традиции и зависящим от степени осознанности группового членства.

**Неформальное лидерство** — лидерство, не имеющее закрепленной статусной власти.

**Норма культурная** — стандарт культурной деятельности, регулирующий поведение людей, свидетельствующий об их принадлежности к конкретным социальным и культурным группам и выражающий их представление о должном, желательном. Назначение нормы состоит в минимизации случайных обстоятельств, субъективных мотивов, психологических состояний. Нормативное регулирование отношений предполагает добровольное и сознательное принятие каждым человеком распространенных в данной культуре норм деятельности.

**Нормы поведения** — наиболее типичные представления социальных предписаний, разделяемых обществом, создаваемых организационными системами: обычаи, правила приличия, правила вежливости, правила хорошего тона и др. (см. норма культурная).

**Нравственность** — ценностная структура сознания, общественно необходимый способ регуляции действий человека во всех сферах жизни, включая труд, быт и отношение к окружающей среде. В широком смысле — особая форма общественного сознания и вид общественных отношений. В узком смысле — совокупность принципов и норм поведения людей по отношению друг к другу и обществу.

**Организационная культура** — комплекс базовых предположений, разработанный группой, совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

**Организационные идеалы** — система взглядов, идей, верований, разделяемых всеми членами организации.

**Организационные ценности** — все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации. При этом ценности организации могут разделяться на те, которыми организация владеет (разделяемые), и те, на которые она ориентируется (декларируемые).

**Организация в широком смысле** — социально-экономическая система, созданная для достижения коммерческих или некоммерческих целей. В узком смысле — объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

**Принципы корпоративной культуры** — принципы, которым компания неуклонно следует и в соответствии с которыми выстраивает свои отношения с персоналом.

**Ритуал** — система обрядов. Формализованное поведение или действие, имеющее прежде всего символическое значение, лишенное непосредственной целесообразности, но способствующее упрочению связей либо между постоянными членами группы, либо во взаимодействии между группами. Ритуал играет коммуникативную и символическую роль в официальных отношениях, существенную роль в социальном контроле, в осуществлении власти и т. д.

**Ролевые модели** — относительно постоянная модель поведения, требующая соблюдения последовательности действий отдельного индивида или группы и являющаяся реакцией на заданный тип ситуации.

**Символ** (греч. *symbolon* — знак) — элемент согласованного набора материальных предметов, используемых для представления знаков; определенное социально зафиксированное и передающееся от поколения к поколению содержательное значение вещи, предмета, события.

**Средства корпоративной культуры** — инструменты и способы поддержания и развития корпоративной культуры в компании.

**Субкультура** — система ценностей, моделей поведения, жизненного стиля социальной группы, представляющая собой самостоятельное целостное образование в рамках доминирующей культуры.

**Тип** — форма, вид чего-нибудь, обладающие определенными признаками, характерными свойствами, а также образец, которому соответствует известная группа предметов, явлений.

**Традиции** — культурное и социальное наследие, передающееся от поколения к поколению и воспроизводящееся в определенных социальных группах в течение длительного времени. Традиции включают в себя объекты социокультурного наследия (материальные и духовные ценности), процессы социокультурного наследования, способы этого наследования. В качестве традиций выступают определенные культурные образцы, институты, нормы, ценности, идеи, обычаи, обряды, стили.

**Убеждение** — использующийся в управленческих коммуникациях метод воздействия на личность через обращение к ее собственному критическому суждению. Основа убеждения — логическая аргументация.

**Ценности организационные** — все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации.

**Элементы корпоративной культуры** — ценностные ориентиры корпоративной культуры, которые сформировались в процессе становления и развития компании.

## Ответы на тестовые задания

### § 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	а	б	в	а	а	б	а, в	б	г

### § 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
б	б	а	а	а	б	в	в	б, в, г	а, б, г

### § 1.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а, б, г, е	в, д	в	в	а, в, г	а, б, г, д, ж, и	а, б, в, е, ж, и	а, б, г, д	а, г, д, ж, и	а, б

### § 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	а, б, в	б	в	г	в	1б, 2в, 3а, 4г	а	б	а, в, г

### § 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в	а, б, д, е	б, в, е	а	а	в	а, б, г, д	а, б	г	а, б, в

### § 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	а, б	а, в	б	а, б, д, е	а	в, д, ж, и	б	а	а, в

### § 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а, б, г	а	б	1в, 2г, 3б, 4а	в	а	б	а, б, в, г	в	б

§ 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	а	в	а, г, д, е	б	г	1г, 2а, 3б, 4в	г	а, б	а, в, г, д

§ 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
г	в	а	б	а, б, в	а	а, б, в, г	б, в, г, д	а, б, в	б, в

§ 4.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	а, б, г	а, б	в	а, б	а, б	б	а, б	а	г

§ 4.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
б	б	г	а	а, б, в	а	г	а	а	а, б, в

§ 4.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а, б, в, е	а, в, д, е	г	а	а	а, б, г, д	а, б, в, д	а, б, д, е	а	а, б, в

§ 4.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
б	г	б	1г, 2в, 3а, 4б	а, б, в	а, б, в	г, д	г, д, е	б	в