

## ДЕЛОВАЯ ЭТИКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЦЕССОМ

Кучер С.Л.

Харьковский национальный университет радиоэлектроники

Движение Украины к экономической модели инновационного типа неразрывно связано с общей проблемой культуры взаимоотношений, включая и деловую этику. Украинским деловым людям необходимо знать «чужой устав», принятые нормы делового поведения, причем не на уровне внешних правил этикета, а на более глубоком, морально-психологическом уровне.

Это становится все более необходимо по той причине, что украинский, да и славянский бизнес на западе описывается как «мафиозный». Поэтому перед украинским деловым сообществом стоит задача опровергнуть этот стереотип. Это необходимо сделать еще и потому, что наше государство крайне нуждается в притоке иностранных инвестиций в экономику инновационных преобразований.

Однако не следует идеализировать западную деловую этику, так как и в промышленно развитых странах нередки случаи элементарной непорядочности, злоупотреблений и даже преступлений. Как отмечал американский экономист Альберт А. Карр, сравнивший правила предпринимательства и игры в покер, и в том и в другом случае, ложь перестает быть ложью, поскольку все участники игры заранее знают, что откровенности от партнеров ожидать нельзя [1]. Игра призывает не доверять партнеру, а хитроумный обман и стремление скрыть свою подлинную силу и намерения – основа игры. Данная концепция имела достаточное количество возражений, но интересно и логично построенная, возникла как отражение деловой активности и имеет все основания для существования.

Несмотря на общепринятую иронию в отношении славянской деловой этики, у нашего бизнеса имеются значительно большие основания для формирования собственной нравственной базы - залогом этого являются исторические корни славянского бизнеса и специфика человеческих отношений. Так, российскими исследователями в научной литературе были даны рекомендации, позволяющие сформировать российским предпринимателям устойчивый нравственный облик [2]:

- выработайте привычку: все, с чем вы сталкиваетесь, рассматривать с точки зрения пользы для высшего дела;
- выполняйте обещания в срок. Если не смогли выполнить - не оправдывайтесь, а определите новый срок и сдержите слово; будьте внимательны и объективны к «бесполезным» предложениям, ненужные предложения отклоняйте тактично и вежливо;
- будучи уверенным в себе избегайте быть самоуверенным;
- ничто так не компрометирует предпринимателя, как его растерянность;
- не забывайте, что ваше мнение или позиция не всегда хороши, есть и другие мнения и позиции, отнюдь не худшие;
- не оставляйте без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбоя, промаха;
- в общении с людьми научитесь понимать то, что не высказано;
- руководствуйтесь в работе тремя «не»: не раздражайтесь, не теряйтесь, не распыляйтесь;

– будьте терпимы к недостаткам людей, если эти недостатки не мешают вашему бизнесу:

– помните, что человека можно оскорбить не только словом – поза, жесты, мимика часто не менее выразительны;

– избегайте заносчивого, самонадеянного, категоричного тона в

– разговоре, выступлении - в нем явно видны переоценка собственной персоны и пренебрежение к окружающим;

– помните, что нет ничего острее и болезненнее для человека, чем унижение. Последнее никогда не забывается и не прощается. Бойтесь совершить несправедливость - она сильно задевает людей.

Среди проблем человека в экономике доминирует проблема морали этики бизнеса. Причем эта проблема носит интернациональный характер.

Роберт Райх, бывший министр труда в администрации президента Клинтона, писал: «Мы проходим через преобразования, которые предстоят политику и экономисту будущего века. В нем не будет национальных корпораций, национальных отраслей промышленности. Не будет больше национальных экономик, по меньшей мере, в нашем сегодняшнем понимании. Все, что сохранится в национальных границах, будут люди, составляющие нацию. Основным капиталом каждой страны будут ее граждане с их умом и умениями. Важнейшей политической задачей каждой страны будет совладение с центристремительными силами глобальной экономики, которые разрывают связи между гражданами, еще больше одаривая самых умных и талантливых из них и унося за черту бедности наименее одаренных. Такие преобразования происходят и местом для осуществления таких преобразований является бесконечная сеть бесчисленных взаимодействий между субъектами экономического процесса во всем мире. Для реальных людей она осуществляется в контакте деловых культур, относительно беспроblemном между представителями одной культуры, трудном и иногда конфликтном между носителями разных культур. Единственной возможностью решить труднейшую проблему сочетания этих двух противоположных тенденций (интеграция человечества и его дифференциация) оптимальным образом является усиление этической основы делового взаимодействия» [3].

Специалисты считают незаменимыми для эффективного взаимодействия с представителями других культур следующие качества [4]:

– готовность учиться новой культуре, что проявляется в количестве задаваемых вопросов о причинах того или иного непонятного явления, в искреннем доброжелательном любопытстве, стремление выучить распространенный иностранный язык хотя бы для элементарной коммуникации в быту;

– терпеливость к иному и необычному, что проявляется: в осторожности суждений и оценок по поводу незнакомых ситуаций, форм и правил поведения; отказ в таких случаях от спонтанных, резко отрицательных высказываний, тем более намеками и иронией;

– чувствительность к иным обычаям, готовность с ними считаться, отказ демонстрации преимуществ своих обычаев;

– уважение к истории чужой страны, ее выдающимся деятелям, достижениям, как бы малы с точки зрения истории всемирной или собственной страны они не были:

– самоконтроль в конфликтных ситуациях и условиях стресса, способность сдерживать «импульс возмездия»;

- готовность признать свои ошибки в нарушении формальных или неформальных норм поведения с соответствующими извинениями;
- открытость и искренность в выражении своего недоумения или замешательства в трудных и неопределенных ситуациях;
- вежливая, но непреклонная твердость и последовательность в отстаивании своих моральных принципов.

Можно сформулировать некоторые нормы поведения работника, которые должны быть положены в основу практических действий менеджера [7]:

- подчиняйся законам, соблюдай букву и дух закона. Пресекай свои стремления, побуждающие тебя обойти закон;
- говори только правду. Это касается всех, с кем ты общаешься на работе;
- «Не навреди!» Менеджер не должен походить на медведя в посудной лавке;
- «Поступай с человеком так, как ты хотел бы, чтобы поступали с тобой»;
- практическое участие в делах, а не патернализм. Люди хотят работать сами, а не ждать милости;
- поступай соразмерно с возложенной на тебя ответственностью.

Таким образом, этическое обустройство – это важное направление внутренней деятельности любой компании.

· Например, большая часть корпоративной Америки использует такие методы, как оглашение корпоративных ценностей, поведенческие нормы, этические симпозиумы, «горячие линии», и даже офисы корпоративной этики и поуровневые этические комитеты.

· Основная категория, определяющая нравственный портрет компании - это этика делового общения и деловой этикет, которые являются значительными слагаемыми формулы успеха компании на рынке. Этика влияет на формирование корпоративной культуры и свою законченную форму обретает в виде правил и норм бизнес-этикета. Стиль соблюдения компанией этических норм определяет ее репутацию в деловой среде, что в конечном итоге обеспечивает эффективное и долговременное решение вопросов адаптации фирмы к внешним условиям.

· Анализируя ход украинских реформ, большинство экспертов видят основную причину неудач в том, что в начале проведения реформ не была сформирована новая система ценностей, в которой значительное место занимала бы деловая этика, влияющая на выбор кадровой политики и культурных аспектов управления.

В числе основных задач развития персонала компаний необходимо выделить задачу формирования ответственности перед компанией и обществом в целом. Попытка совместить интересы конкретного предприятия и всего общества чрезвычайно трудна в осуществлении и нуждается в соответствующем этическом фундаменте. Хотя не существует прямой корреляции между успешностью компании и декларируемыми ею ценностями, но по результатам многочисленных рейтингов выявляется четкая закономерность – компании, ориентированные на качественные, а не количественные показатели, как правило, являются лидерами в своей отрасли.

Корпоративная политика серьезно влияет на нравственность поведения работающих в компании руководителей. Для достижения этического

совершенства компаний необходимы два условия: этичность корпоративной культуры и честность, порядочность работников и их автономность в пределах корпорации.

Четко сформулированная политика компании препятствует неэтичному поведению сотрудников. Именно по этой причине, многие компании поддерживают идею этических кодексов, так как эффективно реализуемые этические кодексы ограничивают возможности руководителей принимать неэтичные решения.

Ключевым фактором в принятии этических решений являются ценности, а именно ценности лиц, принимающих решения, равных им по положению сослуживцев и руководителей. Среди важнейших ценностей, называемых руководителями в результате ряда исследований [5] можно назвать следующие (табл. 1):

Таблица 1

## Важнейшие индивидуальные ценности

Инструментальные ценности	Окончательные ценности
– Ответственность	– Самоуважение
– Честность	– Безопасность семьи
– Способности	– Свобода

· Большое значение в проведение этически верной политики в компании играют взаимоотношения руководителей и подчиненных. В этом смысле золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Позитивный результат делового взаимодействия во многом определяется теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Без соблюдения этических норм сотрудники ощущают себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, определяя его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются следующие нравственные эталоны [6]:

- стремление превратить компанию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Сотрудник чувствует себя нравственно комфортно, когда происходит его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали так, каков он есть;

- при возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью сотрудника, руководителю следует выяснить ее причины и помочь ему преодолеть их, опираясь на сильные стороны его личности;

- руководитель обязан делать замечания сотруднику в случае невыполнения тем его распоряжения, в противном случае поведение руководителя можно расценивать, как неэтичное;

- замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Должна быть выбрана правильная форма общения: замечание нужно делать один на один, так как необходимо уважать достоинство и чувства человека;

- разговор, носящий характер критики, лучше заканчивать на дружеской ноте и в ближайшее время еще раз поговорить с подчиненным, чтобы показать ему свое расположение;

- руководитель должен относиться как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками;

- сотрудники не должны замечать, что руководитель иногда не владеет ситуацией, в противном случае он может потерять их уважение;

- необходимо соблюдать принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение;

- необходимо поощрять коллектив даже в том случае, если успех достигнут в основном за счет руководителя;

- нужно укреплять у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Нельзя лениться лишней раз хвалить сотрудника;

- привилегии для руководителя должны распространяться и на других членов коллектива;

– необходимо доверять сотрудникам и признавать собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно узнают о них. Утаивание ошибок – проявление слабости и непорядочности.

– руководитель должен защищать своих подчиненных и быть им преданным, тогда они ответят тем же;

– выбирая правильную форму распоряжения, нужно учитывать, прежде всего, два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов; 2) личность подчиненного: добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения (приказ, просьба, вопрос и т.д.).

Руководители, являясь образцом нравственного поведения, должны своим поведением утверждать ценности, возглавляемой ими компании. Они ответственны за перспективы компании и за формирование слаженно работающего коллектива, основанного на высоком уровне доверия и поощряющего принятие решений, соответствующих стратегическим интересам организации.

Деловые решения в компании принимают руководящие лица. Таким образом, этика бизнеса в действительности является этикой участников бизнеса, и ее обсуждение, соответственно, сводится к обсуждению этики людей, принимающих решения. На нравственность человека влияет ряд факторов, в том числе личные ценности, сила эго, зависимость от обстоятельств, место сосредоточения власти (источник влияния), стадия нравственного развития, моральное одобрение и корпоративная культура (рис. 1).



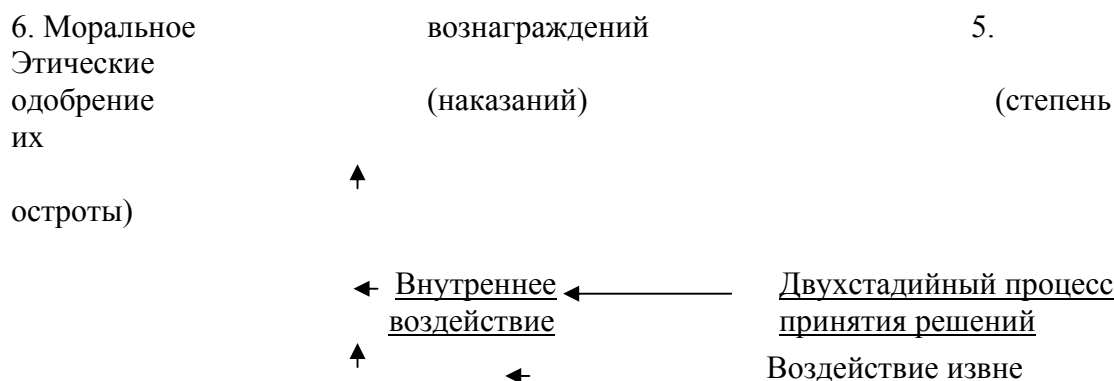


Рис. 1. Модель процесса принятия этических решений

При решении деловых проблем, создаваемых средой, в которой ведется бизнес, нравственность проявляется через поведение человека, принимающего решения. Поведение людей сформировано их отношением к условиям среды, порождающей проблемы, а это отношение, в свою очередь, обусловлено индивидуальными системами ценностей лиц, принимающих решения. Следовательно, основополагающими факторами поведения являются ценности, которые в результате оказываются осью принятия решений. Ценность является убеждением, относительно правильного и неправильного, на основании которого формируется предпочтительность действий человека. В основе ценностей могут лежать общечеловеческие правила (ценности), предполагаемые результаты или цели.

Критерии определения правильных с точки зрения морали действий на каждой стадии развития человека различны (желание избежать наказания, удовлетворение чьих-либо потребностей, одобрение других людей, соблюдение законов и повиновение властям, соблюдение социальных контрактов, соответствие универсальным нормам).

Моральное одобрение – это желание избежать морального осуждения, т.е. возникает потребность быть нравственным. Природа этой потребности может быть биологической, социальной, эволюционной, религиозной. Теория морального одобрения строится на четырех элементах (табл. 2).

Таблица 2 [5]

Элементы теории морального одобрения

Элементы	Пояснение
Масштаб последствий	сумма вредных и полезных действий
Очевидность зла	уровень уверенности в моральности поступка
Степень соучастия	степень личной причастности
Степень принуждения к подчинению	степень свободы принятия решений

Согласно теории морального одобрения, благодаря желанию человека, принимающего решения, считаться нравственным высокая моральная ответственность, как правило, сопряжена с этичным поведением. Если моральная ответственность низка, риск выглядеть аморальным в глазах других незначителен и, следовательно, мотивация к этичному поведению снижается. Руководители, слабо ощущающие свою моральную ответственность, намного чаще совершают неэтичные поступки, чем те, кто ощущает ее остро. Реакция людей наиболее этична в тех случаях, когда ставки велики, действие считается

аморальным, люди самым непосредственным образом вовлечены в принятие решений и отсутствует принуждение к действиям.

Рассмотренные выше свойства личности составляют сложную картину факторов, влияющих на поведение руководителей, принимающих решения. Ценности являются фундаментальными убеждениями, образующими устой поведения индивидуумов. Сила эго, зависимость от обстоятельств и источник влияния характеризуют различные взаимоотношения человека со средой, которые воздействуют на то, в какой степени он будет руководствоваться личными ценностями в процессе принятия решений. Стадия нравственного развития описывает тип обоснования, с помощью которого люди определяют свои поступки, Моральное одобрение отражает внутреннюю потребность в одобрении. Каждая из этих характеристик может подкреплять как этическое, так и неэтическое поведение, а также они могут вступать в противоречие.

Управленческие проблемы, имеющие этическую составляющую, можно разделить на стратегические и тактические. Стратегические проблемы сопряжены с долгосрочным связыванием ресурсов, как, например, при решении вопроса о том, где разместить новое промышленное предприятие. Тактические проблемы касаются краткосрочного развертывания ресурсов, осуществляемого ради подкрепления стратегических решений. Например, вопрос о количестве производственных линий, которые следует запустить в какой-то определенный промежуток времени. Тактические решения обычно принимают менеджеры низшего звена, тогда как стратегические – прерогатива высшего руководства. Хотя нельзя прощать решение любого типа и уровня, если оно ведет к неэтичному поведению, стратегическим решениям, представляющимся сомнительными с этической точки зрения, свойственно быть гораздо более разрушительными. Стратегические решения создают пространство для принятия множества тактических решений в будущем. Поэтому одно неэтическое стратегическое решение, по-видимому, может привести к набору неэтичных тактических решений. Поскольку стратегические решения принимают руководители высшего звена, неэтическое стратегическое решение сигнализирует подчиненным о том, что подобные решения допустимы, так как поведение руководителей наиболее сильно влияет на этические стандарты подчиненных.

Признание управленческой проблемы побуждает руководителя к поиску ее решений. Рассматриваемые варианты решения проблемы отражают личные ценности человека, принимающего решения, а также культуру его организации и влияние имеющих значение заинтересованных сторон. Некоторые варианты решений, считающиеся приемлемыми в одних организациях, для других могут оказаться недопустимыми. Эффективная корпоративная политика, поощряющая этическое и порицающая неэтическое поведение, как правило, способствует устранению неэтичных вариантов из числа рассматриваемых. Неэффективная политика зачастую побуждает включать в набор анализируемых вариантов сомнительные решения.

Каждое из предполагаемых решений проблемы оценивают с помощью экономических, политических, технологических, социальных и этических критериев. Этические аспекты связаны с определением того, что в вариантах решения правильно или неправильно с точки зрения морали. В этом случае суждения основываются на моральных стандартах человека, принимающего решения, которые включают в себя моральные нормы и моральные принципы. Моральные нормы – это конкретные стандарты, требующие, разрешающие или запрещающие определенные типы поведения. Моральные принципы – это более



универсальные стандарты, применяемые для оценки поведения в частной и общественной жизни. К ним относятся принцип справедливости, принципы, основанные на правах, и принципы конечной пользы.

Этический аспект любого решения имеет следующие измерения:

- масштаб последствий – совокупный вред и (или) совокупное благо, порождаемые поступком;
- общественный консенсус – степень согласия в обществе с положительной или отрицательной оценкой деяния;
- вероятность наступления последствий – вероятность того, что вред или выгоды действительно возникнут;
- временной разрыв – время до момента, когда начинают проявляться последствия деяния;
- близость – социальная, культурная, психологическая или физическая близость человека, принимающего решения, к людям, которые получают блага или вред от данного решения;
- концентрация эффекта — доля людей, на которых влияет деяние.

Острота этических основ решений увеличивается по мере возрастания масштабности последствий, усиления общественного согласия, повышения вероятности наступления эффекта, сокращения временного разрыва, увеличения близости и (или) усиления концентрации эффекта.

На первой стадии принятия решений руководитель анализирует все аспекты имеющихся вариантов решений на основе правила минимальной эффективности, которое позволяет определить для каждого аспекта минимальный уровень приемлемой эффективности. Правило экономической эффективности формулируется следующим образом [5]: для дальнейшего рассмотрения отбираются те варианты решений, которые обеспечивают не менее X процентов рентабельности инвестированного капитала. Правило этической эффективности формулируется так: любой вариант, создающий конфликт интересов, должен быть исключен из числа рассматриваемых решений.

Уровень минимальной эффективности может быть ниже желательного. Если аспект какого-либо варианта, соответствующий уровню минимальной эффективности, рассматривать изолированно, то его, вероятно, необходимо отвергнуть. Однако, такой уровень становится приемлемым, когда его минимальную эффективность можно компенсировать за счет очень высокой эффективности других аспектов (например: экономических или технологических). Таким образом, можно выделить три степени эффективности: неприемлемая, минимальная и приемлемая (рис. 2).

Экономический аспект	Этический аспект
Прибыль на инвестированный капитал (%)	Примеры
11	Создает хорошие рабочие места
10	Создает социальные ценности ← <b>Приемлемая степень</b>
9	Обеспечивает честное

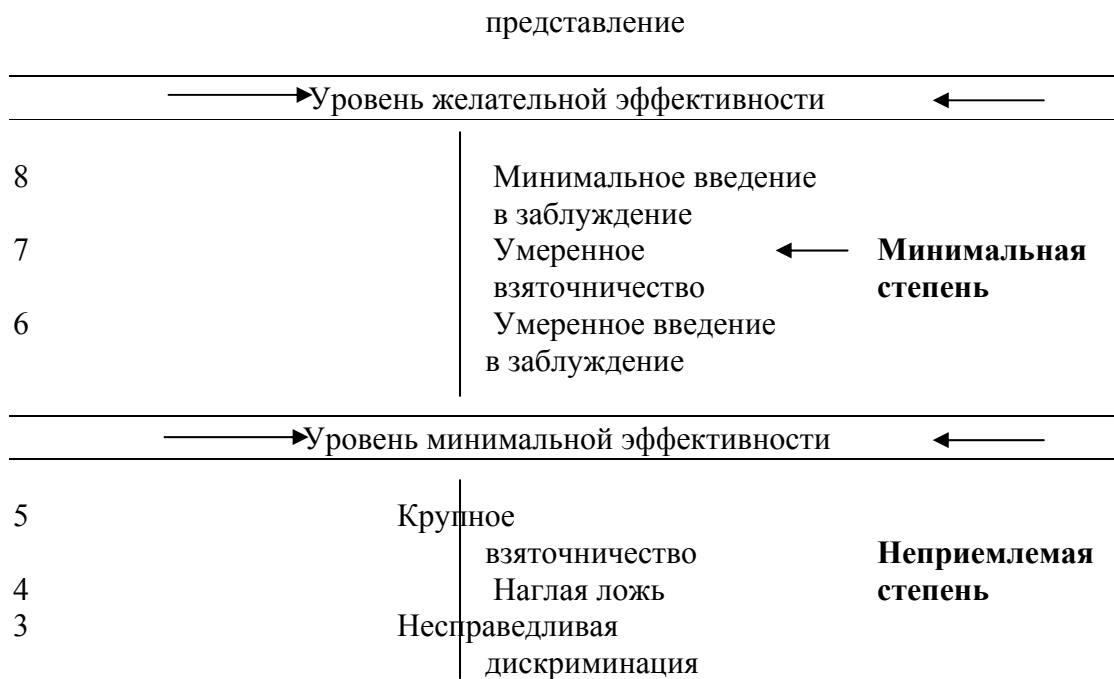


Рис. 2. Пример определения степени эффективности аспектов решения

На второй стадии варианты решения подвергаются проверке тестом на совокупное благо, который позволяет сделать общую оценку каждого из вариантов [5].

Каждый из пяти аспектов решения наделяется значением относительной важности ( $w$ ). Затем находят совокупное благо, которое принесет каждый из вариантов решения. По всем вариантам решения определяют величину ожидаемого блага ( $b$ ). Относительное значение ( $v$ ) для каждого аспекта решений рассчитывают, умножая относительную важность № на величину ожидаемого блага  $v$  ( $v = wb$ ). Далее относительные значения  $v$ , полученные для всех аспектов, складывают и для каждого варианта решения находят величину совокупного блага  $P$ .

$$P_j = \sum w_{ij} b_{ij},$$

где  $P$  – совокупное благо варианта решения;  $w$  – коэффициент важности, присвоенный тому или иному аспекту решения;  $b$  – величина блага, присвоенная тому или иному аспекту некоторого варианта решения;  $i$  – индекс конкретного аспекта решения;  $j$  – индекс конкретного варианта решения.

Теоретически после получения величины совокупного блага для каждого из рассматриваемых вариантов выбор руководителем будет сделан в пользу варианта, имеющего наивысшее значение  $T$ .

Уровень минимальной эффективности может быть удовлетворительным для руководителя, но он не является желательным уровнем эффективности.

Оценку негативных для этического аспекта воздействий следует проводить на основе силы этих воздействий в сочетании с вероятностью их проявления. Привлекательность варианта решения снижается по мере возрастания масштабов потенциальных негативных последствий и вероятности их возникновения. Например, штраф за совершение неэтичного или

незаконного поступка может быть довольно строгим, но вероятность быть пойманным – почти нулевая. Таким образом, негативный вариант кажется маловероятным. Этот пример объясняет причину принятия решений, которые с точки зрения этики следовало бы сразу отвергнуть. Хотя среди причин принятия неэтичных решений можно назвать еще следующие [6]:

– уверенность в том, что данная деятельность не выходит за рамки этических и юридических норм, т.е. что она на самом деле не является нелегальной и аморальной;

– уверенность в том, что данная деятельность отвечает интересам корпорации;

– уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», так как никогда не будет обнаружена и обнародована;

– уверенность в том, что поскольку данная деятельность помогает компании, то компания отнесется снисходительно и даже в случае необходимости поддержит лицо, осуществляющие такие действия.

Выбор варианта решения и его реализация приведут в действие внутренние и внешние факторы, которые способны повлиять на последующие решения. Воздействия изнутри могут сказаться на климате, царящем в организации, и на ее целях. Воздействия извне могут изменить набор вариантов будущих решений. Решения, давшие положительные результаты войдут в набор рассматриваемых вариантов в дальнейшем, тогда как варианты, приведшие к негативным последствиям, будут, вероятно, исключены из анализа.

#### Выводы

**Деловая этика** является неотъемлемым и важным фактором корпоративной культуры, влияющим на эффективное управление предприятиями.

Система ценностей, формирующаяся в обществе, должна включать в себя деловую этику, влияющую на осуществление кадровой политики и различные аспекты управления.

Возможность решения проблемы сочетания двух противоположных тенденций (интеграции различных культур и их дифференциации) оптимальным образом, является усиление этической основы делового взаимодействия.

Деловая этика является механизмом формирования этического облика организации и фактором, влияющим на формирование корпоративной культуры, являющейся частью системы управления человеческими ресурсами.

#### Литература

1. Омаров А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления. М.: Политиздат, 1984. – 267 с.
2. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзеля А.И. Международный менеджмент. СПб.: Питер, 2001. – 489 с.
3. Robert Reick. The work of the nation. A. Knopf N.Y., 1981. – 38 с.
4. Ширяев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. М.: Новости, 2000. – 200 с.
5. Фритцше Д.Д. Этика бизнеса. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2002. – 327 с.
6. Перунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. М.: Дело, 2000. – 280 с.

7. Сайченко О.А. К вопросу анализа факторов, влияющих на формирование деловой этики на внутреннем и международном рынке. Материалы междунар. науч.-практ. конф. и школы-семинара: Формирование технической политики инновационных наукоемких технологий. – СПб.: СПбГТУ, 2002. – 15 с.