

# Мораль как инструмент управления

Сергей Филин  
filins00@hotmail.com

Поводов для обсуждения этой темы у меня множество. При консультировании руководителей, при обучении персонала организаций я часто сталкиваюсь с вопросами деловой этики, морали, норм и культуры в целом.

Не могу сказать, что этими вопросами я интересуюсь давно. Нет. Еще 5 - 7 лет назад, когда я был студентом программы Магистр Делового Администрирования Казахстанского Института Менеджмента Экономики и Прогнозирования элементы морали и этики, которые мы слышали от преподавателей - иностранцев, вызывали у меня раздражение. Возникали мысли о том, что нас учат такой жесткой вещи как бизнес, и причем здесь мораль. Эта мораль еще в советские времена "проела плешь".

Однако постепенно, на примерах различных предприятий стало доходить, как это все работает. В этой лекции я сначала приведу определения некоторых понятий. Затем приведу примеры того, как нарушение этики, морали и норм приводит к неэффективности бизнеса: демотивирует коллективы, тормозит их развитие, ухудшает взаимоотношения с клиентами.

Начнем с определений. "Мораль - один из основных способов нормативной регуляции действий человека в обществе...Мораль регулирует поведение и сознание человека в той или иной степени во всех без исключения сферах общественной жизни - в труде, в быту..."<sup>[1]</sup>.

"Этика - ... наука, объектом изучения которой является мораль".<sup>[2]</sup>

"Норма - 2) Общепризнанное в определенной социальной среде правило, воззрение; правило поведение людей в обществе..."<sup>[3]</sup>

Может возникнуть вопрос, почему определения взяты из Большой Советской Энциклопедии, ведь мы строим капитализм? Дело в том, что приведенные определения, как в буржуазной, так и в коммунистической философии одинаковы.

Кроме того, необходимо пояснить, как поведение человека в обществе в целом может служить поводом для обсуждения на корпоративном уровне. Если посмотрим внимательно на наши предприятия, мы однозначно определим, что наши мораль и нормы, особенности поведения сотрудников все-таки имеют некоторые отличия от средних для того общества, в котором мы живем. И особенности поведения, в том числе и трудового поведения, наших сотрудников отличаются от поведения сотрудников, скажем, наших конкурентов. Эти особенности и есть отражение уникальных для нашего предприятия морали и норм. И они через трудовое поведение влияют, в конечном итоге, на результаты работы предприятия. При этом мораль и нормы в коллективах часто формируются с использованием руководителей и/или владельцев в качестве образца для подражания.

**МОРАЛЬ - для большинства это система обеспечения собственной правоты. Роберт Музиль**

<sup>[1]</sup> Большая Советская Энциклопедия, т. 16, стр. 559 -560.

<sup>[2]</sup> Большая Советская Энциклопедия, т. 30, стр. 291

<sup>[3]</sup> Большая Советская Энциклопедия, т. 18, стр. 123

И еще одна мысль, прежде чем я начну приводить и разбирать примеры из жизни. В наших организациях часто руководители пытаются внедрить двойные, а иногда и тройные стандарты поведения (а также морали и норм). Одни стандарты для взаимоотношений внутри коллектива, другие для взаимоотношений с внешними клиентами, и третьи для себя лично. Однако сотрудники это цельные личности, и они выберут один стандарт. Т.е. если внутренние отношения в коллективе не выстроены, то на уровне работы с внешними клиентами тоже не будет порядка. Все мы в организации клиенты друг у друга. И нормы поведения по отношению к внутреннему клиенту должны быть такими же, как по отношению к внешнему.

### Бактерия - у многих единственная культура...

#### **Мораль и коллектив**

Начну с первого в своей практике случая, когда мне пришлось консультировать руководителя одного небольшого производства в Павлодаре. Дело было в 2001 году во время психологического декадника, где в перерыве между занятиями ко мне подошла женщина, представилась руководителем и совладельцем и попросила совета. Ее проблема была в высоком уровне воровства в коллективе. Первый мой вопрос был о наличии в предприятии кадровой службы. Ответ был: "Да". Второй вопрос был о том, чем эта служба занимается. Ответ удивил меня – "Политикой". Честно признаться, я хотел восхититься. В Алматы не многие предприятия дошли в тот момент до понимания того, что кадровые службы должны заниматься внутренними политиками. А здесь Павлодар! И я спросил: "Что это означает – Политикой". Ответ был простой и шокирующий: "Мы их запугиваем". После такого ответа одна из причин воровства стала ясна. Не уверенные в своем будущем сотрудники решали проблему собственного будущего, да и текущего выживания через воровство. На объяснение ситуации ушел час. Вроде бы дошло.

Другой пример это некоторые системы заработных плат и премирования, которые применяются в казахстанских предприятиях. Начнем с заработных плат. Работодатели часто так хитро составляют трудовые контракты, что у них появляется возможность уменьшать заработные платы в качестве наказания. Это скрытая система штрафов. Но Закон "О Труде" однозначно запрещает штрафы. Налицо не только нарушение этики, но и нарушение сути Закона. И сотрудники об этом знают. Но, не имея возможности противостоять этому явно или сменить работу, они соглашались с такой системой, при этом чувствуя себя рабами обстоятельств. Однако из истории мы знаем, что рабовладельческий строй погиб именно из-за неэффективной системы мотивации. Если работодатели думают, что такая система не встречает сопротивления и не снижает производительность, то они ошибаются. Исторических примеров тому масса. Даже если и нет явного сопротивления, то безынициативный коллектив уж точно есть. Я и работал в организациях с такой системой оплаты и сталкивался этими системами как консультант. Кроме убытков для организации я в них ничего существенного не нашел. А убытки возникают в связи с тем, что сотрудник, чувствуя несправедливость «штрафа», начинает эту справедливость восстанавливать. При этом он может это сделать множеством способов – воровство, распускание слухов, саботаж и т.д.

Что касается систем премирования, то во многих организациях она не очевидна для сотрудников. Многие не знают, за что и в каких размерах выплачивается премия. Т.е. возникает множество разговоров о том, кто, сколько и почему

получил. Премия часто выступает не инструментом поощрения нужного трудового поведения, а инструментом взыскания за проступки. Это когда ее лишают. При этом часто демотивация налицо.

Одна из директоров розничной точки в Шымкенте рассказала мне недавно о том, что премия выделяется на нее и ее сотрудников вместе, и она делит ее сама каждый месяц. При этом провинившихся сотрудников она должна полностью или частично лишить премии и перераспределить ее между остальными и собой в том числе. Так вот, она всегда делит премию поровну, так как соблюдение политики компании разрушает командную работу, порождает обиды и зависть. Кроме того, сотрудники считают, что она лишает премии кого-то с тем, чтобы повысить размер своей.

Уважаемые руководители, такого инструмента управления как лишение премии не существует. Премия дается за вполне конкретные достижения. Ее нельзя лишить. Ее или начисляют или нет.

Еще один пример возрождаемого и уже частого нарушения морали в коллективах это аттестации персонала в том виде, в котором с ней знакомо большинство наших людей, т.е. в "советском". Действительно, оценивать свой персонал необходимо. Вопрос о том, каким способом это делается. Та модель аттестаций, с которой большинство руководителей знакомо, происходит из советской модели. Но давайте вспомним, как мы относились к аттестациям. Какие разговоры велись в коллективах. Советские аттестации носили, чаще всего, наказательно-воспитательный характер и демотивировали сотрудников надолго, если не навсегда. Однако ситуация изменилась, а модель продолжают тиражироваться. И вот начинаются страхи и сомнения у сотрудников, люди начинают бояться за свою работу и заработную плату. Кто-то подумывает о смене работы и т.д. У сотрудников появляется ощущение, что начальники сейчас начнут расправляться с неугодными. Что часто и происходит. Коллектив деморализован. Желание делать работу хорошо снизилось. Людьюми правит страх. А к чему может привести страх, я уже писал в первом примере. Кроме того, страх может привести к росту прогулов, опозданий, заболеваемости, саботажа, увольнений и т.д. Насколько выгодно провоцировать такое настроение в коллективах решать руководителям. Ущерб посчитать сложно, но представить можно. Кто-то может решить, что я против аттестаций. Нет. Я за. Просто есть другие модели их проведения. Но руководители и кадровые службы об этом не знают или не хотят знать.

**- Вчера чистили Скумбриевича, -- сладострастно сказал первый, -- пробиться нельзя было. Сначала все шло очень культурно. Скумбриевич так рассказал свою биографию, что ему все аплодировали. "Я, говорит, родился между молотом и наковальней". Этим он хотел подчеркнуть, что его родители были кузнецы. А потом из публики кто-то спросил: "Скажите, вы не помните, был такой торговый дом "Скумбриевич и сын. Скобяные товары"? Вы не тот Скумбриевич?"  
И тут этот дурак возьми и скажи: "Я не Скумбриевич, я сын". Представляете, что теперь с ним будет? Первая категория обеспечена. (Ильф и Петров. Золотой Теленок)**

Последний негативный пример на тему **мораль и коллектив** достаточно показателен. В одну очень уважаемую мною и давно работающую на рынке фирму приняли на работу нового Зама. И началось. Этот зам обвинил весь персонал в

некомпетентности, а многих в воровстве. Стал разрушать систему единоначалия, вмешиваться в работу неподчиненных ему подразделений, проводить изменения в работе без согласования с начальниками и специалистами. И до этого относительно дружный коллектив стал разрушаться. Кто-то уволился, кто-то стал об этом думать. Появилось напряжение, стало нарушаться взаимодействие между подразделениями. Пришлось принимать экстренные меры по коррекции ситуации. Что-то удалось восстановить. Над чем-то надо еще работать. Ну а уволившимся специалистов уже не вернешь.

Есть и положительные примеры. Первый руководитель и совладелец одного из достаточно крупных промышленных предприятий на востоке Казахстана достаточно долго выспрашивал мое мнение о том, как может относиться коллектив к тому, что на предприятии работает достаточно много родственников. Как управлять предприятием в ситуации, когда одни руководители наемные, другие нанятые. Как это отражается на мотивации сотрудников? Как объяснить появление новой машины у родственника, чья заработная плата явно не позволяет ему такое приобретение (машина была ему подарена)? Мне было очень приятно увидеть осознание проблемы у руководителя и владельца. А причина проблемы в том, что руководитель уже осознал, что соблюдение морали приводит к тому, что на предприятии работают лучшие из доступных специалистов в этой отрасли, и что у него есть возможность увести от конкурентов их отличных специалистов при соблюдении этики на предприятии. Есть у меня и обратные примеры, когда из-за неэтичного проведения руководителей из организаций снимались и перемещались к конкурентам сотрудники целыми подразделениями.

**Даже шайка разбойников должна соблюдать какие-то требования морали, чтоб остаться шайкой; они могут грабить весь мир, но не друг друга. Р. Тагор**

### **Мораль и обучение персонала**

Хотелось бы привести несколько примеров того, как нарушение этики внутри организации приводит к ухудшению обучения и развития персонала. Таких примеров у меня много. Приведу четыре.

Первый пример. Меня пригласили для обсуждения возможностей обучения водителей-экспедиторов в одну дистрибьюторскую компанию. Задача была обучить водителей общению с заказчиками, которыми были пожилые люди проживающие в частном секторе. На первый взгляд задача простая. Но я попросил организовать встречи с этими водителями до начала обучения. Мне предложили один из филиалов. Договорились с руководителем этого филиала о времени. Так вот, я дважды договаривался о времени с этим руководителем, дважды приезжал и дважды не заставал его на месте и не получал ни просьбы о переносе встречи, ни извиненный за доставленные неудобства. Я отказался проводить тренинг в этой фирме понимая, что если так себя ведут руководители, то учить водителей бесполезно. Образец поведения у них всегда перед глазами.

Однако я все-таки побеседовал с несколькими опытными водителями и выяснил одну из причин проблем в общении с клиентами. Дело в том, что с целью экономии средств компания стала нанимать водителей из сельской молодежи, т.е. молодых ребят недавно приехавших в большой город и согласных на маленькие заработные платы. Те из вас, кто имеет опыт переездов, знают, как нелегко адаптироваться в новой среде и культуре, сколько это занимает времени.

Согласитесь, клиент алматинский и клиент сельский, это разные клиенты по уровню требований к сервису. Опытные водители рассказали мне, что они по своему обучают молодежь, да только толку нет. Молодежь просто не понимает, что от них хотят или не верит рекомендациям, так как их личный опыт (читай сельский) диктует другие нормы поведения. Вот так фирма, пытаясь достаточно некорректно (читай Закон "О Труде" – "...равная оплата за равный труд...") выиграть на заработной плате разрушает свой бизнес. Это было еще одной причиной отказа от обучения сотрудников этой фирмы.

Два других примера из опыта проведения тренинга в подразделениях двух крупных нефтяных компаниях. В одной из них тренинг был фактически сорван. В другой делались активные попытки его сорвать. А причина была и простая и сложная одновременно. Дело в протекционизме. В первом случае практически все, во втором двое участников были "блатными". К чему приводит такая ситуация. Дело в том, что если должностей, заработной платы или других благ можно добиться иначе, чем через собственное развитие, то обучаться таким сотрудникам нет никакого смысла. Они просто пересидят положенное время на одной должности, а затем перейдут (вернее их перейдут на другую). И может ничего страшного и нет, пусть себе идут. Но все еще сложнее. Такие люди, понимая свое положение, хотят, чтобы все выглядело так, что перемещение ими заслужено. При этом они не склонны что-то делать для этого сами. Легче не дать другим развиваться. А во время обучения, видя, что они проигрывают другим в квалификации, эти сотрудники склонны разрушить процесс обучения, но сохранить свое лицо. Разбор двух описанных выше ситуаций с руководителями таких сотрудников показал полное понимание руководителями ситуации и полную беспомощность в управлении ею. Вряд ли подразделения, укомплектованные по такому принципу разовьются и станут успешными. А это значит, и весь бизнес не будет эффективным.

Последний пример, вернее примеры, это о крепостном строе. Нет, уважаемый читатель, это не опечатка. Согласно Закона "О труде" работодатель имеет право в случае обучения персонала заключать контракт о том, что сотрудник обязуется или отработать какое-то время после обучения, или возместит работодателю истраченные на обучение деньги. Т.е. другими словами сотрудник обязан выкупить себя. Или его может выкупить другой работодатель. И никакого тебе "Юрьева дня". Последствия таких контрактов в том, что через какое-то время некоторые, если не многие сотрудники начинают отказываться от учебы. Им важно развязаться, наконец, с таким работодателем. При этом, пока не развязались, их мотивация к труду вызывает сомнения. Случаев таких я знаю множество. И всегда при этом вспоминаю американские учебники по кадровому менеджменту и один из рекламных роликов банка «Империал» - «кормить лучше надо» господу работодателя, тогда не разлетятся. Если после учебы цена сотрудника на рынке труда выросла, то и зарплату бы повысить. А то сотруднику нет смысла «упираться».

### **Мораль и внешний клиент**

Прежде всего, хотелось бы дать определение слова клиент. В данном случае я имею ввиду любого человека или организацию, с которой мы, так или иначе, общаемся. Это и покупатель, и сервисная организация, которая оказывает нам услуги, и наши поставщики и т.д. Мы обмениваемся с ними или товаром, или информацией, или деньгами, или выгодами. Все они наши клиенты.

Впервые я серьезно столкнулся с вопросами этичности отношений с клиентами, когда работал в Пенсионном Фонде Народного Банка Казахстана. К нам часто обращались сотрудники других фондов в поисках работы. И одна из сотрудниц конкурента при этом рассказала, что у них невозможно работать. Клиенты фонда приходят в представительство сразу настроенные на конфликт. Много шума, ругани. Когда я попросил ее объяснить причину такого поведения, то все стало ясно. Этот фонд использовал неэтичные методы привлечения вкладчиков. Через первых руководителей предприятий сотрудников просто принуждали переходить в этот фонд, нарушая их права. И вот такие вкладчики приходили в представительство со своими проблемами в соответствующем настрое. Итог простой. В настоящее время этого фонда не существует, он слился с другим. И вот, беседуя с сотрудником уже двух объединенных фондов, я узнаю, что после объединения в новой структуре стал преобладать все тот же неэтичный подход. И только через два года, когда ожидаемого эффекта от слияния не произошло, менеджмент задумался о новых этических подходах.

Два других примера очень похожи. Я проводил тренинг по продажам в одной фирме, продающей оптом и в розницу высокотехнологичное оборудование. Обучал две группы по два дня. Но, не смотря на то, что в техниках продаж очень много интересных тем, группы почему-то постоянно сбивали меня на разрешение конфликтов с клиентами. Разбор ситуаций и опрос участников навели меня на мысли о том, что в отделе продаж существует норма - продать любой ценой. Продавцы при этом с целью продать формируют завышенные ожидания по отношению к качеству продаваемой продукции. Так как продукция высокотехнологична, требует настроек и умения работать, то сбои в ее работе при использовании обычными клиентами, не имеющими специальной подготовки дело обычное. Но так как сформированы очень высокие ожидания, то клиент сразу готов на конфликт. Я интересовался потом мнением о продукции этой компании у ее крупных заказчиков. Все в один голос говорили, что она очень низкого качества. Однако я уверен, что качество там стандартное, просто ожидания у клиентов формируются завышенными. В том случае, я написал рекомендации руководителям.

Не успел я закончить эти тренинги, как на меня вышел руководитель предприятия из Караганды с точно такой же проблемой. Разница в том, что в этом случае руководитель осознал проблему.

**- Самое главное, - говорил Остап, прогуливаясь по просторному номеру гостиницы "Карлсбад", - это внести смятение в лагерь противника. Враг должен потерять душевное равновесие. Сделать это не так трудно. В конце концов люди больше всего пугаются непонятого. Я сам когда-то был мистиком-одиночкой и дошел до такого состояния, что меня можно было испугать простым финским ножом. Да, да. Побольше непонятого. Я убежден, что моя последняя телеграмма "мысленно вместе" произвела на нашего контрагента потрясающее впечатление. Все это - суперфосфат, удобрение. Пусть поволнуется. Клиента надо приучить к мысли, что ему придется отдать деньги. Его надо морально разоружить, подавить в нем реакционные собственнические инстинкты. (Ильф и Петров. Золотой Теленок)**

Последний пример совсем свежий. Провожу тренинг по продажам в Мангистау в филиале компании, которая оказывает услуги, в том числе и очень крупным

иностранным заказчиком. Суббота. Не рабочий день. В перерыве наблюдаю, как в офис через вахтера прорывается сотрудник. При этом они обмениваются очень неприятными выражениями в адрес друг друга. Сразу делаю на тренинге разбор. Обращаю внимание на то, что в этом же здании находятся офисы еще двух конкурентов. А вахтер может случайно дать совет новому клиенту, который еще не определился с выбором. А еще у вахтера могут быть внуки, племянники, дети и т.д., которые работают у имеющих или потенциальных заказчиков. А Мангистау город маленький (Алматы, впрочем, тоже). Дальше в разборе указываю, что очень похожий, только более "мягкий" подход существует и во взаимоотношениях внутри офиса. Вот вам внешний клиент, вот вам внутренний, вот вам и один стандарт.

**НЕНОРМАЛЬНЫЙ - не соответствующий стандарту. Амброз Бирс**

### **Мораль и акционеры**

Для Казахстана, для многих, но не всех казахстанских акционерных обществ пока не очень актуально заимствование средств на внешних и внутренних рынках. Но развитие не остановишь, а это значит рано или поздно необходимость в инвестиционных ресурсах возникнет. И начнутся эмиссии акций и облигаций. Только вот чьи бумаги будет покупать рынок? Инвестор хочет, чтобы вложенные средства были защищены, мало того приносили дивиденды. Вряд ли можно с уверенностью заранее сказать, кто сохранит и преумножит собственность. Но в этом случае потенциальные инвесторы будут делать свой выбор на основании других факторов. Одним из таких факторов во всем мире считается соблюдение этических норм и правил как внутри предприятия, так по отношению к внешним клиентам. Крупные заемщики на мировых финансовых рынках уже давно осознали этику и мораль как инструменты для привлечения инвестиций. Они разрабатывают и внедряют внутренние этические кодексы. От многих крупных заемщиков на территории СНГ инвесторы уже начали требовать этого. Не уверен, пришло ли это в Казахстан. Если нет, то скоро придет.

Как-то разговаривал с начальником отдела маркетинга крупной государственной компании - монополиста. Он мне сказал, что очень трудно объяснить начальству необходимость мероприятий маркетинга и связей с общественностью. Но ведь и государственному АО рано или поздно понадобятся инвестиции. Кто купит их бумаги, например, облигации, если уже сейчас не начать строительство имиджа ответственного, социального и этичного корпоративного гражданина.

**Все, что есть хорошего в жизни, либо незаконно, либо аморально, либо ведет к ожирению (Народная мудрость).**

### **Мораль и развитие**

Мне кажется, что приведенных примеров достаточно для того, чтобы доказать, что соблюдение деловой морали и деловых норм является очень важным инструментом управления предприятием. Если мы хотим, чтобы наши сотрудники, клиенты, инвесторы и другие заинтересованные лица поддержали предприятие в его планах, в его развитии, значит надо заниматься строительством этой морали, деловой культуры предприятия.

**КУЛЬТУРА - это не количество прочитанных книг, а количество понятий.**