

**Иосиф ДЗЯЛОШИНСКИЙ**, председатель совета директоров Независимого института коммуникативистики, президент правозащитного фонда «Комиссия по свободе доступа к информации» (Москва)

## Информационная стратегия компании

*Размышляя над вопросами круглого стола, опубликованного в прошлом номере журнала, хотел бы определить рамки разговора. Из нескольких возможных подходов к обсуждаемой проблематике (логичны и продуктивны, в частности, социально-психологический и организационный подходы) я остановлюсь на подходе, который может быть назван нормативным.*



**Для того чтобы обеспечить реальный доступ работников к информации, необходимо установить, что любое препятствование доступу к информации или намеренное изменение или уничтожение информации является наказуемым деянием...**

**Р**ечь идет о том, что, по моему глубокому убеждению, ни руководство, ни сотрудники корпорации не должны и не могут своевольно определять рамки, уровни, механизмы информирования.

Это может и должен делать закон.

Прежде всего, понятно, это Конституция страны, выполнять которую обязан каждый гражданин, затем федеральные законы, затем отраслевые законы и, наконец, не противоречащие всем перечисленным корпоративные приказы, постановления, инструкции. С точки зрения этого подхода необходимо думать не о том, с какой целью и в каких пределах руководитель хочет открывать информацию для подчиненных, а о том, что он обязан делать для повышения информационной открытости своей организации.

### Нормативная база информационной открытости

В своей деятельности по реализации информационной политики бизнес должен опираться на международное и российское законодательство. Международный опыт обеспечения доступа к информации нашел свое отражение в десятках конвенций и рекомендаций ООН, ЮНЕСКО и других авторитетных международных организаций. Это и Конвенция о защите прав человека и основных свобод, и Международный пакт от 16 декабря 1966 года «О гражданских и политических правах», и Конвенция о доступе к информации, участию общественности в процессе принятия решений и доступе к правосудию по вопросам, касающимся окружающей среды, и Принципы формирования законодательства о свободе доступа к информации, и Иоганнесбургские принципы, и многие другие. Одно перечисление этих документов займет несколько страниц. Однако, независимо от того, подписалась Россия под этими конвенциями и рекомендациями или нет, практически никто об их существовании не знает и уж тем более не соблюдает. И это тоже одна из причин настороженного отношения к нам со стороны западных стран.

Что касается российского законодательства, то Конституцией Российской Федерации гарантированы право граждан «свободно искать, получать, передавать, производить и распространять информацию любым законным способом» (статья 29) и право на получение достоверной информации о состоянии среды обитания или окружающей среды (статья 42). В соответствии с Законом «Об информации, информатизации и защите информации» доступ физических и юридических лиц к государственным информационным ресурсам «является основой осуществления общественного контроля за деятельностью органов государственной власти, органов местного самоуправления, общественных, политических и иных организаций, а также за состоянием экономики, экологии и других сфер общественной жизни» (статья 12).

При обсуждении вопросов коммерческой тайны уместно вспомнить Постановление Правительства РСФСР от 5 декабря 1991 года № 35, в котором было установлено, что «коммерческую тайну предприятия и предпринимателя не могут составлять сведения о загрязнении окружающей среды, <...> несоблюдении безопасных условий труда, реализации продукции, причиняющей вред здоровью населения, а также других нарушениях законодательства РСФСР и размерах причиненного при этом ущерба...»

В десятках российских законов, указов президента, постановлений правительства есть пункты, регламентирующие процесс доступа к информации. Однако о них мало кто знает. Осуществленный экспертами правозащитного фонда «Комиссия по свободе доступа к информации» анализ показал, что одним из основных препятствий на пути реализации права граждан на информацию является отсутствие в России специального закона «О праве на доступ к информации».

В силу ряда причин, анализ которых требует отдельного разговора, владельцы информационных ресурсов не испытывают ни малейшего почтения к Конституции РФ, а также подписанным Россией и действующим на ее территории международным актам и конвенциям прямого действия и в ответ на требование предоставить информацию ссылаются на отсутствие специальных нормативных актов.

Следует отметить, что практика других стран также свидетельствует о том, что принятие специальных законов о доступе к информации существенно улучшает ситуацию в этой сфере. Об этом говорит опыт Австралии<sup>1</sup>, Австрии<sup>2</sup>, Бельгии<sup>3</sup>, Венгрии<sup>4</sup>, Италии<sup>5</sup>, Канады<sup>6</sup>, Нидерландов<sup>7</sup>, Норвегии<sup>8</sup>, США<sup>9</sup> и других стран.

Попытка разработать и провести через Государственную Думу РФ Федеральный закон «О праве на информацию» была предпринята в России еще в 1995 году.

Первое чтение этот законопроект прошел лишь 3 сентября 1997 года. Затем проект был коренным образом переработан. Однако принятие российским парламентом этого закона, призванного впервые комплексно и достаточно эффективно решить задачу нормативного закрепления режима информационной открытости, оказалось чрезвычайно непростым делом. Во всяком случае у прошлой Думы так и не дошли руки до этого законопроекта. Сейчас правительство РФ готовит свою версию Федерального закона «Об обеспечении доступа граждан и организаций к информации о деятельности государственных органов и их решениях, затрагивающих права, свободы и законные интересы граждан и организаций».

Очень хочется надеяться, что нынешняя Дума найдет возможность обсудить и принять этот или другой законопроект. Это будет означать, что Россия действительно начинает реализовывать хотя бы минимальные стандарты информационной открытости.

И второй тезис в рамках предложенного подхода: информационные процессы в компании не могут строиться по модели: вызов—ответ, они должны осуществляться на основе того, что я называю «информационная стратегия компании».

### Что такое информационная стратегия?

Под информационной стратегией компании понимается совокупность основополагающих целей и принципов деятельности в информационной сфере, а также задач и мер по их реализации.

Основной целью информационной стратегии компании является совершенствование и развитие системы информирования как внешних целевых групп, так и сотрудников (работников) компании.

<sup>1</sup> Freedom of Information Act, 1982 г.

<sup>2</sup> Act 15.05.87. Вступил в силу с 01.01.88.

<sup>3</sup> Act on the Openness of Administration. Принят 11.04.94. Вступил в силу 01.07.94.

<sup>4</sup> Act No. LXIII of 1992 on Protection of Personal Data and Disclosure of Data of Public Interest. Принят Венгерским парламентом 27.10.92.

<sup>5</sup> Act of 8 June 1990, No. 142/90 (Ordinamento delle autonomie locali); Act of 7 August 1990, No. 241/90.

<sup>6</sup> Access to Information Act, 1983.

<sup>7</sup> Act on Public Access to Information, Staatsblad, 1991.

<sup>8</sup> Act on Public Access to Documents, 1970.

<sup>9</sup> The Federal Freedom of Information Act, 20.06.66; The Federal Privacy Act; The Federal Sunshine Act, 13.09.76.

### Кому и зачем нужна информационная открытость компании?

Прежде всего, разумеется, обществу в целом, которое имеет право знать, что собой представляет компания, чем она на самом деле занимается и чего от нее можно ждать.

Во-вторых, самой компании, поскольку, как доказано многочисленными исследованиями, у организаций, исповедующих принципы открытой коммуникации, как правило, значительно ниже убытки, связанные с бизнес-рисками, источником которых является общественное мнение. Объективные исследования показывают, что непременным условием эффективности бизнеса в современных условиях является высокий уровень доверия населения бизнесу. И наоборот, одной из важных причин, препятствующих развитию бизнеса, является недоверие населения к рыночным ценностям, правовой нигилизм, отсутствие доверия к конкретным представителям бизнес-сообщества.

В свою очередь отсутствие доверия объясняется информационной закрытостью бизнеса. В самом деле, можно ли доверять человеку или структуре, о которых мало что известно и которые скрывают от тебя информацию о собственной деятельности?

Все сказанное выше позволяет выстроить следующую понятийную цепочку: информационная открытость — доверие — социальное партнерство — эффективное решение проблем — устойчивое развитие.

Также известно, что реальное участие работников компании в подготовке и принятии решений, значимых для ее деятельности, предполагает полную информированность работников уже на ранних стадиях процесса принятия

**Конституцией Российской Федерации гарантированы право граждан «свободно искать, получать, передавать, производить и распространять информацию любым законным способом» и право на получение достоверной информации о состоянии среды обитания или окружающей среды...**

#### Читальный зал

## Хорошо исполнять еще не значит руководить

Истинные любители музыки ходят на концерт вовсе не для того, чтобы в десятый или сотый раз прослушать знакомую им комбинацию звуков, записанных в партитуре. Звук — еще не музыка. Это лишь сырой строительный материал для возведения будущего уникального художественного здания. Они хотят присутствовать именно на таинстве происходящего перед ними творческого акта нового рождения (воссоздания) произведения, сопереживать ему и даже, в известном смысле, соучаствовать в этом созидательном процессе. Вот почему каждый творчески одаренный исполнитель-дирижер прежде всего стремится превратить определенным образом организованный набор нот в осмысленную музыкальную речь, несущую в себе отзвуки глубоко личностных переживаний, способных затронуть самые тончайшие и трепетные струны человеческой души.

Воспринимаемые обычно как целостные, исполнительские действия музыкантов неоднородны по своей структуре. Вспомним хорошо знакомую истину: можно блестяще владеть инструментом, но не быть «исполнителем» в прямом смысле этого слова, то есть не иметь своего яркого творческого лица. В то же время нередки и противоположные примеры, когда тонко чувствующий музыку человек является фактически дилетантом, поскольку у него отсутствует необходимое профессиональное мастерство, заключающееся в умении с помощью того или иного инструмента адекватно воплощать свои подчас уникальные творческие замыслы. Принципиальное различие в организации и структуре целостных исполнительских действий руководителя-дирижера и его творческих партнеров-музыкантов возникает лишь на их заключительном, реализующем этапе. Если оркестранты после

образного моделирования-предвосхищения желаемого воплощают сложившиеся в психике художественные представления в необходимое звучание путем непосредственного физического воздействия на свои инструменты, то аналогичные (правда, более объемные и многоаспектные) мыслительные (исполнительские) операции дирижера преобразуются им во внешний языковой процесс. Управляя творческими действиями играющих музыкантов с помощью передаваемой экспрессивной информации, заражая их своим эмоционально-образным состоянием, он добивается реализации своих художественных замыслов.

*Ержемский Г.Л.* Закономерности и парадоксы дирижирования. Санкт-Петербург, производственно-коммерческое предприятие «Деан» при участии издательства «Ферт», 1993. С. 49—50.

решений. Это возможно только в том случае, если доступ к информации будет свободным и легким.

Реальная польза от развития общественного участия в управлении компанией заключается в следующем:

- общественное участие генерирует более широкий диапазон мнений и возможных решений;

- общественное участие позволяет добиться более открытого и прозрачного управления, что повышает доверие к руководителям; общественность начинает относиться к принятым решениям с большим пониманием и ответственностью;

- предотвращаются конфликты с общественностью, которые могут привести к отрицательным последствиям при разработке и принятии значимых решений.

Это означает, что принимающие решения инстанции должны приглашать работников к сотрудничеству — просить формулировать вопросы и высказывать свое мнение на дискуссиях, адекватно реагировать на высказываемые замечания и пожелания. Решения, принятые вопреки мнению работников, должны быть мотивированы.

### Критерии информационной открытости компании

Обычно под информационной открытостью понимается относительное отсутствие препятствий в получении информации и возможности информирования других, то есть возможность каждого человека искать, запрашивать, получать, а также передавать и распространять информацию не только о самом себе, но также и по вопросам жизнедеятельности компании. Открытость предполагает относительно свободный доступ ко всем видам документированной информации и отсутствие запрета на обнародование информации.

Работники имеют право доступа к интересующей их информации, имеющейся в распоряжении руководства компании. Любое ограничение доступа к информации должно опираться только на закон или специально изданные и аргументированные нормативные документы.

Руководство компании принимает меры для обеспечения права на получение информации.

### Основные задачи и принципы информационной стратегии

Можно сформулировать такие основные задачи информационной стратегии компании:

- разработка и совершенствование нормативно-правового обеспечения механизмов доступа работников к информации;

- разработка и реализация программ, направленных на формирование и развитие различных категорий внутрикорпоративных информационных ресурсов;

- содействие деятельности корпоративных информационных систем по обеспечению работников требуемой информацией.

Что касается основных принципов информационной стратегии компании, то их можно сформулировать так:

- правовое равенство всех участников процесса информационного взаимодействия — независимо от их политического, социального и экономического статуса;

- максимальная открытость корпоративного управления. Это означает, что работникам должна предоставляться любая информация, за исключением четко лимитированного перечня сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну;

### В ЭТОЙ СВЯЗИ...

*Начальники производственных подразделений занимают уникальное и ключевое положение. Они находятся между руководителями высшего звена и исполнителями. Они действуют как двухходовой клапан, через который информация течет и вверх, и вниз. Именно через них рядовые сотрудники узнают, что думают и делают руководители высшего звена, а те, в свою очередь, узнают о мыслях, поступках и реакции работников. Регулярная связь с начальниками производственных подразделений и менеджерами среднего звена позволяет руководителям программ преобразования быстро распространять свою информацию и оценивать моральный уровень организации.*

*Дж. Д. Дак. Монстр перемен. (Подробнее об этой книге читайте на стр. 125.)*

**Любое ограничение доступа к информации должно опираться только на закон или специально изданные и аргументированные нормативные документы...**

— ограничение доступа к информации есть исключение из общего принципа открытости информации и осуществляется только на основе законодательства, в том числе с учетом права собственности на информацию;

— объем и состав информации, не подлежащей общественному доступу, должны быть четко определены.

Ограничения на доступ к информации должны наступать только если:

— причины ограничения доступа к информации четко и однозначно определены законом;

— доступ к информации может нанести непоправимый урон заинтересованной стороне;

— потери от доступа к информации превышают выгоды.

Процедура получения информации должна быть максимально четкой и простой. Запросы на предоставление информации должны рассматриваться в четко установленные сроки. Срок рассмотрения запроса должен быть точно определен временем, необходимым для подбора нужной информации (источников информации) или подготовки аргументированного отказа в предоставлении информации.

Руководство компании должно создать эффективную систему работы с запросами на предоставление информации. Должен быть назначен сотрудник, непосредственно отвечающий за работу с запросами и соответствие процедур предоставления информации законодательству. Для того чтобы обеспечить реальный доступ работников к информации, необходимо установить, что любое препятствование доступу к информации или намеренное изменение или уничтожение информации является наказуемым деянием. В обязательном порядке должны быть предусмотрены санкции за намеренное искажение содержания источников информации.

Обучение сотрудников принципам доступа к информации также должно рассматриваться как важная задача управления бизнесом. Должны быть организованы необходимые мероприятия по пропаганде нормативных актов о праве граждан на доступ к информации; изданы и распространены необходимые методические материалы, поддержаны организации, оказывающие гражданам помощь в повышении информационной культуры.

Конкретные схемы и формы разработки и реализации информационной стратегии должны определяться исходя из особенностей бизнеса. Однако в любом случае следует исходить из того, что сейчас в России строится система информационной открытости органов государственной власти и местного самоуправления. Рано или поздно она будет выстроена. Придет черед бизнеса. И будет гораздо лучше, если бизнес сам примется решать эти проблемы, чем будет ждать, когда за дело примутся чиновники.

## Самостоятельная работа

### Этика деловых отношений. Ситуация «Критика»

**Действующие лица:** начальник отдела — господин Краеугольный; заместитель начальника отдела — господин Помнящий; молодой сотрудник — господин Неумехин. Начальник отдела приглашает для беседы заместителя и исполнителя задания.

#### Диалог руководителя с подчиненным

**Г-н Краеугольный** (обращается к г-ну Неумехину): Мне сказали, что из-за какой-то глупости с вашей стороны не состоялось подписание договора с заказчиком. Г-н Помнящий! И вот в этом он весь. Ничего серьезного поручить

нельзя. Г-н Неумехин! Я в твои годы такие проблемы как орешки щелкал!

**Г-н Неумехин:** Г-н Краеугольный! Но ведь вы...

**Г-н Краеугольный:** Не перебивайте меня!

Г-н Помнящий! Но ведь он неглупый парень. Помнишь, как он помог нам при разработке последнего проекта? Ладно. Дело в принципе поправимо. Г-н Помнящий! Возьмите на себя вопрос с подготовкой договора. Поручил бы я исправить положение г-ну Неумехину, да он еще дров наломает, как и в этот раз.

**Г-н Неумехин:** Г-н Краеугольный! Позвольте мне...

**Г-н Краеугольный:** Все, разговор окончен.

#### Задание

Определите, какие правила критики нарушил г-н Краеугольный.

Источник: «Управление персоналом организации. Практикум» (подробнее об этой книге читайте на стр. 124).

Ответ на самостоятельную работу — на стр. 119.