

МЕНЕДЖМЕНТ

Социальная ответственность и этика

Глава 2. Значение понятия среды в менеджменте (управлении)





Менеджеры, руководители и предприниматели представлены разными типами, и характер у них тоже разный. Обычно большинство придерживается манеры поведения, соответствующей социальным и деловым нормам. В целом, если люди не соблюдают эти нормы, они наносят вред своей деятельности, и у руководства нет другого выхода, кроме как предпринять соответствующие меры – от исправления ситуации до прекращения деятельности сотрудника.

Поведение менеджеров оценивается с точки зрения социальной ответственности, на основе этических стандартов и организационной деятельности.

Этика – личные убеждения человека о правильности или неправильности поведения, действия или решения.

Этическое поведение – это поведение, соответствующее общепринятым социальным нормам.

Этически неприемлемое поведение – это поведение, которое не соответствует общепринятым социальным нормам.

Обычно общество принимает этические нормы с принятием официального закона, основанного на социальных нормах своих граждан. Например, из-за того, что многие люди посчитали кражу этически неприемлемым поведением, она относится к незаконному действию, соответственно, были приняты законы в целях наказания тех, кто совершает кражу. Однако, несмотря на то, что законы призваны быть едиными, их применение и интерпретация приводят к этической неопределенности. Например, неэтично заставлять сотрудников работать дополнительно, особенно без компенсации. Поэтому устанавливаются законы для определения стандартов оплаты труда. Однако применение закона к руководящим принципам организации может привести к двойным стандартам.

Формированию этики способствует несколько факторов. Этические нормы закладываются у человека с детства, в зависимости от поведения родителей или других взрослых, и в соответствии с установленным порядком.

В современном активном мире бизнеса этическое поведение приобретает все большее значение. Но как формируется наша этика? Предыдущий контекст, который влияет на нашу собственную этику, заключается в том, что мы наблюдаем за поведением других. Например, ребенок видит, что его мать работает дома. Он формирует индивидуальные этические нормы, учитывая действия, поведение и то, что говорит его мама.

Этика управления – стандарты поведения, используемые менеджерами в их работе.

Этика может влиять на менеджмент различными способами, но есть три направления, которые являются наиболее интересными для менеджеров: как организация относится к своим сотрудникам, как сотрудники относятся к организации и как организация и ее сотрудники относятся к другим бизнес-субъектам.

Как организация воспринимает своих сотрудников?

Одним из наиболее важных аспектов этики управления является взаимосвязь организации с сотрудниками. Это направление основывается на разной политике: занятость и увольнение, заработная плата и условия труда, уважение личной жизни сотрудников. Например, в соответствии с этическими и юридическими инструкциями, решения о трудоустройстве и увольнении должны основываться исключительно на способности человека работать. Менеджер, который подвергает женщин дискриминации во время трудоустройства, идет против этических норм и закона.

Теперь давайте рассмотрим другую ситуацию, например, руководитель, который обычно никого не ущемляет, принимает на работу своего друга при равной квалификации кандидатов. Такое решение не может быть незаконным, но оно противоречит этическим принципам.

Даже если в организации оплата и условия труда строго контролируются, есть вероятность возникновения спора на этот счет. Например, оказывать давление на сотрудника, хорошо понимая, что он боится потерять работу или не может устроиться в другое место, считается неэтичным. Особенно важно осуществлять выплату компенсационных пакетов и пособий



сотрудникам. Многие аналитики согласны с тем, что организация обязана защищать конфиденциальность своих сотрудников.

Как сотрудники воспринимают организацию?

Многие этические проблемы также связаны с тем, как сотрудники воспринимают организацию, особенно с точки зрения конфликта интересов, конфиденциальности и честности. Конфликт интересов возникает, когда решение в пользу сотрудника может нанести ущерб организации.

Чтобы защититься от этого, политика большинства компаний запрещает покупателям получать подарки от своих поставщиков. Обнародование секретов компании также является неэтичным. Например, сотрудники, работающие в конкурентных отраслях, таких как электроника, программное обеспечение и модная индустрия, могут получить предложение продать информацию о планах компании своим конкурентам. Третья важная составляющая – честность. Эта область включает в себя частые случаи использования корпоративного телефона для личных междугородних звонков, кражи офисных принадлежностей и других ситуаций, ведущих к увеличению расходов компании. В последние годы широко распространена проблема личного доступа в Интернет.

Другой вопрос, вызывающий всеобщее беспокойство – это получение больничного листа без причины. Например, результаты одного исследования показали, что число сотрудников, отпрашивающихся по личным нуждам, резко возросло. Недавние исследования «Развития карьеры» показали, что 32% опрошенных людей имели больничный отпуск, хотя у них не было никаких проблем со здоровьем. Согласно другому опросу, две трети рабочих в Соединенных Штатах были в больничном отпуске по какой-либо причине, кроме болезни. Согласно еще одному исследованию, 30% компаний обнаружили ложные характеристики в резюме.

Хотя многие сотрудники в основном честны и лояльны, организации пытаются избежать проблем, возникающих в результате такого поведения.

Как сотрудники и организации воспринимают других экономических агентов?

Управленческая этика регулирует отношения между организацией и ее сотрудниками и другими экономическими агентами – клиентами, конкурентами, акционерами, продавцами, дилерами и профсоюзами. Существует также риск этической неопределенности в отношениях между организацией и агентами, включая рекламу, продвижение товаров и услуг, раскрытие финансовой информации, заказы и покупки, доставку и торговлю, переговоры и другие деловые отношения.

Например, в Соединенных Штатах есть государственный совет фармацевтов, отвечающих за безопасность лекарственных средств. Он состоит из 300 фармацевтов. В последнее время распространилась новость, что 72 из них зарегистрированы в качестве торговцев в сети аптек и супермаркетов, продающих лекарства. Хотя эти соглашения являются законными, может возникнуть конфликт интересов, поскольку они позволяют работодателям фармацевтов влиять на нормативную базу надзора за бизнесом.

Дополнительные трудности, с которыми сталкиваются многие компании, также зависят от различных этических деловых практик в разных странах. В некоторых странах взятки и краткосрочные платежи являются неотъемлемой частью бизнеса. Однако законы США запрещают такую практику, даже если оплата производится конкурентами в других странах. Например, американская компания по производству энергии потеряла контракт на 320 миллионов долларов в Центральной Азии, так как правительственные чиновники потребовали взятку в размере 3 миллионов долларов. В свою очередь, японская фирма подкупила и



выиграла контракт. Еще одна крупная американская компания в Индии остановила свою работу из-за требования взятки новоизбранными должностными лицами. Даже если такие платежи являются незаконными в соответствии с законодательством США, есть много других похожих случаев. Например, в Китае журналисты, которые проводят рекламную бизнес-конференцию, ждут что им оплатят такси. В Индонезии иностранец обычно тратит более года на получение водительских прав, но может ускорить этот процесс, предложив 100 долларов США. В Румынии строительные инспекторы ожидают вознаграждение за хорошую оценку.

Этика в контексте организации

Конечно, этика – это личное явление, но этическое или неэтическое поведение определенных менеджеров не появляется из вакуума. Действительно, они часто встречаются в организационном контексте. Действия простых менеджеров и топ-менеджеров, а также культура организации влияют на этический контекст всей организации.

Отправной точкой для понимания этического контекста управления являются, конечно, индивидуальные этические стандарты. Некоторые сотрудники, например, предпочитают потерять работу, чем сделать что-то неэтичное. Другим гораздо легче согласиться с неэтичным поведением и другими факторами вокруг них, они даже готовы совершить преступление, чтобы продолжить свою карьеру или получить финансовую выгоду. Опыт работы в организации может оказать сильное влияние на этику сотрудников. Некоторые компании предоставляют открытый доступ к неэтичным методам ведения бизнеса для своей собственной выгоды. Когда руководители, зная о неэтичных методах работы, позволяют их использовать, они создают плохую культуру организации.

Управление этическим поведением

В связи с развитием деловой этики и важностью понимания этического и неэтичного поведения, многие организации пересматривают поведение сотрудников. Это включает в себя множество направлений, но для того, чтобы изменить этику поведения в компании, необходимо начать с руководства.

Например, топ-менеджеры формируют культуру организации и определяют наилучшее поведение. Некоторые компании также учат тому, как преодолевать этические дилеммы. Например, руководители Boeing проводят тренинги для других сотрудников, а в компании есть комитет по этике, который подчиняется непосредственно Совету директоров. На тренингах обсуждаются различные этические дилеммы, с которыми сталкиваются сотрудники, и способы разрешения этих вопросов. Citibank и Xerox проводят программы обучения этике для своих менеджеров.

Некоторые организации предпринимают еще большие шаги для стабилизации этических стандартов. General Mills и Johnson & Johnson имеют инструкции о взаимоотношении сотрудников с продавцами, клиентами, конкурентами и другими агентами. Whirlpool, Texas Instruments и Hewlett-Packard имеют официальный Этический кодекс.

Этический кодекс – это этические ценности и стандарты, которыми руководствуется компания в процессе осуществления своей деятельности

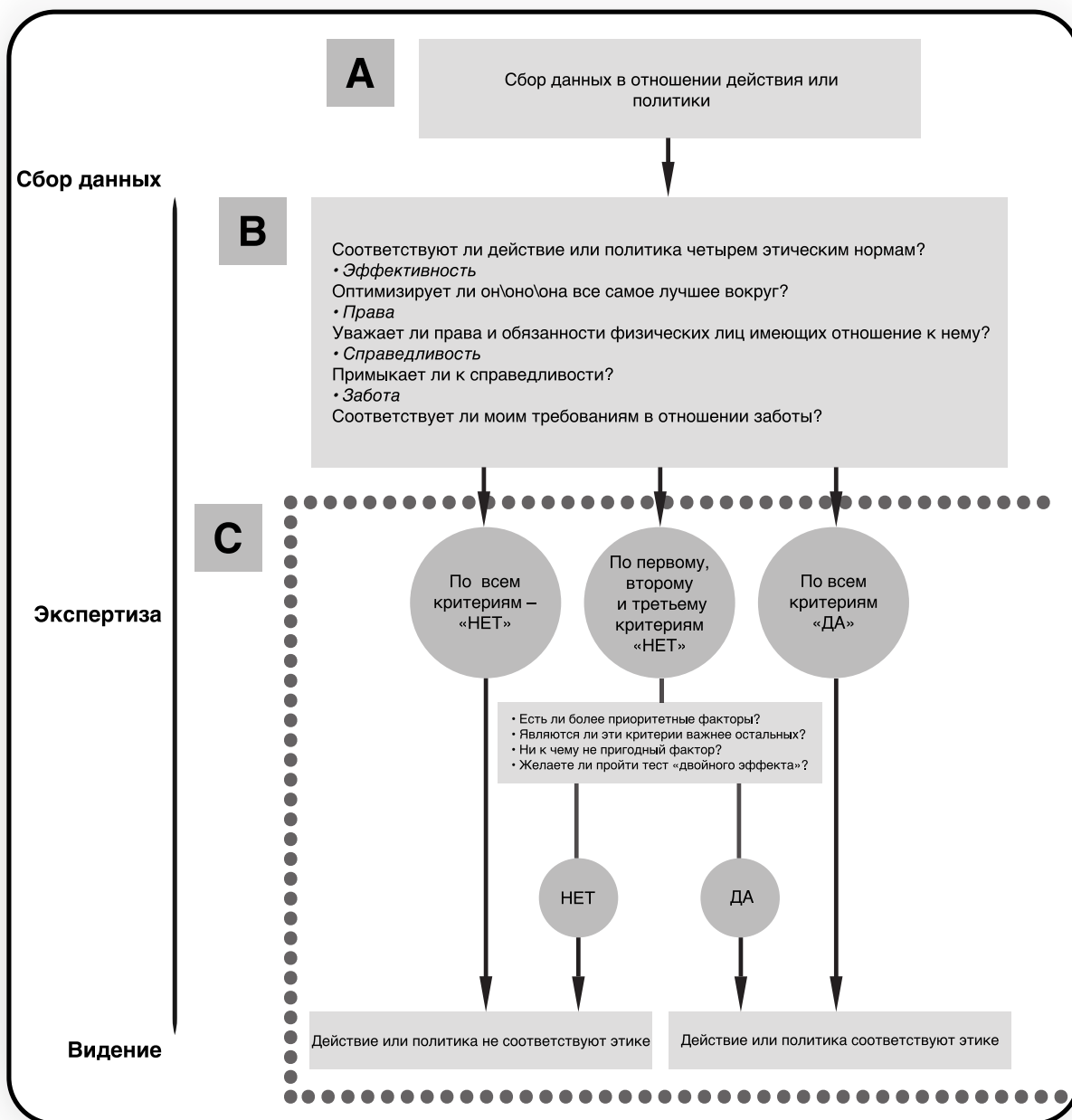
Компании должны придерживаться кодекса, особенно если он им подходит. Тем не менее, вспомним один забытый случай, когда Совет директоров компании Enron проголосовал за отмену Этического Кодекса, чтобы реализовать бизнес-план, который нарушает этический кодекс.

Разумеется, никакой кодекс, инструкция или тренинги не формулируют человеческое понимание о хорошем или плохом поведении. Такие документы показывают, как люди должны вести себя, но они не могут помочь человеку понять последствия его выбора. К сожалению, этическое поведение и неэтичное поведение очень субъективны и противоречивы.



Как можно определить, является ли какое-либо действие или решение этическим?

Как правило, чтобы оценить деловые проблемы и события с точки зрения этики, эксперты предлагают трехэтапную модель: 1) сбор достоверной информации; 2) определение наиболее подходящих моральных ценностей; 3) этическая оценка в свете правильного или неправильного характера действия или политики.



Однако все эти три шага редко анализируются. Например, даже если информация неясна или нет фактической моральной ценности, следует оценить действие и принять решение. Эксперты говорят, что бизнес нуждается в доверии, но оно часто отсутствует. Таким образом, для оценки конкретного поведения с этической точки зрения его следует рассматривать с разных сторон. Чтобы понять этот подход, представьте себе следующую дилемму, которая часто возникает у менеджеров в связи со служебными затратами.



Компании всегда оплачивают командировки своим менеджерам или компенсируют служебные расходы. Это включает в себя питание, гостиницу, прокат автомобиля или такси и т. д. Разумеется, работники должны требовать оплату только за конкретные и связанные с работой затраты. Например, если менеджер отправляется в командировку, он тратит 200 долларов на обед клиента и приносит 200 долларовую квитанцию, что является реалистичным и уместным.

А теперь представьте, что в тот день менеджер потратил 200 долларов на то, чтобы пообедать со своим близким другом в этом городе. Если эта квитанция подлежит погашению, это будет нарушением этики. Однако некоторые менеджеры считают, что честно платить за обед с другом самому. Другие думают, например, что их заработная плата мала, и что «это только возможность увеличить доход». Действительно, многие компании согласны с тем, что они должны платить за питание своего менеджера, но не обязан платить за питание его друга.

Другие принципы, применяемые в этой ситуации, включают различные этические нормы. Эти нормы связаны с полезностью, правом, справедливостью и заботой.

Польза – наиболее оптимальные действия для клиентов организации.

Право – уважение прав людей, имеющих отношение к делу.

Когда дело доходит до справедливости, рассматривается то, что большинство людей считают справедливым или несправедливым.

Попечительство (Забота) – действия, которые соответствуют задачам людей в отношении друг друга.

Другой важной мерой управления этического поведения в организациях является обеспечение принятия справедливых решений.

Организационное правосудие – мнение людей в организации о справедливости.

Руководители должны стараться давать этическую оценку своим решениям. Например, для принятия этических решений, руководству следует опираться на четыре основных принципа: польза, права, справедливость и забота. Результаты анализа позволяют менеджеру оценить, является ли решение или политика этичными.

Памятка менеджера

- Менеджеры должны точно понимать свои этические стандарты.
- Необходимо разработать метод этической оценки всех решений.
- При оценке этического контекста решений необходимо учитывать всех вовлеченных в него лиц.

Как отмечалось выше, этика касается людей, их решений и поведения. Этика в организациях не является самодостаточной, она тесно связана с собственной средой способами, которые часто включают этические дилеммы и решения. Эти ситуации обычно рассматриваются с точки зрения социальной ответственности организации.

Социальная ответственность – это совокупность обязательств по защите и поощрению социального благосостояния организации.

Организации могут заниматься социальной ответственностью для своих заинтересованных сторон, окружающей среды и благосостояния населения в целом. Некоторые организации признают свои обязанности во всех трех областях и стараются отвечать за каждую, в то время как другие сосредоточены на одной или двух областях социальной ответственности. А некоторые даже не признают никакой социальной ответственности. В то же время, подход к социальной ответственности также зависит от различий между странами.

В предыдущей лекции мы рассмотрели элементы внешней среды организации, которые непосредственно влияют на организацию одним или несколькими способами. Еще один способ описать эти элементы – рассмотреть заинтересованные стороны организации.

Заинтересованные стороны организации – это лица и организации, которые способствуют работе компании и на которых прямо влияет ее деятельность.



Во всех организациях есть разные заинтересованные стороны, которые непосредственно влияют и вносят свой вклад в ее деятельность. Организация несет ответственность перед этими людьми.

Многие компании, которые стремятся нести ответственность перед заинтересованными сторонами, сосредоточены на трех основных группах: клиентах, сотрудниках и инвесторах. Затем организация выбирает наиболее важную заинтересованную сторону и пытается удовлетворить ее потребности и ожидания.

Ответственные организации стремятся быть честными и справедливыми со своими клиентами. Они также стремятся ставить справедливые цены, укрепить гарантии, решить вопросы с доставкой и предлагают высококачественную продукцию. К примеру, L.L. Bean, Lands 'End, Dell Computer и Johnson & Johnson считаются наиболее престижными компаниями в этой области.

При работе с сотрудниками, социально ответственные организации справедливо относятся к ним, превращают их в членов команды и уважают достоинство и основные человеческие потребности.

При повышении социальной ответственности перед инвесторами, менеджеры должны применять соответствующие процедуры бухгалтерского учета и управлять организацией с целью защиты прав и инвестиций акционеров, предоставляя им соответствующую финансовую информацию о компании.

Природа и окружающая среда

Следующая важная область социальной ответственности касается природы и окружающей среды. Всего несколько лет назад многие организации сбрасывали производственные отходы и мусор в реки, в воздух и на землю.

Взаимодействие бизнеса с окружающей средой играет важную роль в социальной ответственности. Например, если ветрогенераторы расположены вблизи производственной площадки, черный дым поступает в окружающую среду.

Конечно, многие из сегодняшних законов контролируют удаление отходов. Во многих случаях предприятия увеличили свою ответственность за окружающую среду.

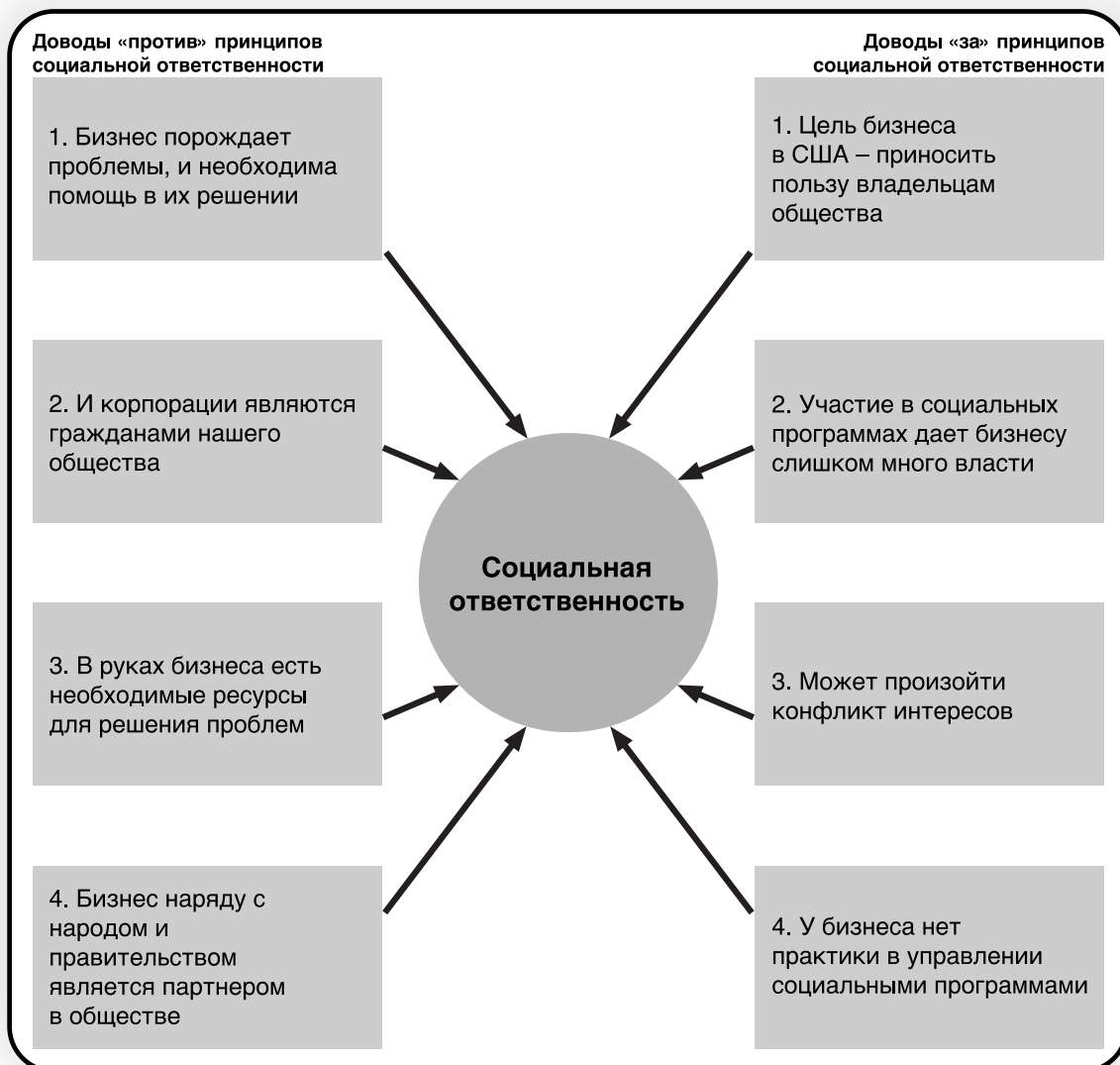
Но есть еще много проблем. Компании должны разработать экономически выгодные методы в целях уменьшения их воздействия на изменение климата и разработать безвредные виды переработки отходов. Например, Procter & Gamble – первая компания, которая использует контейнеры из перерабатываемых материалов в своей отрасли. Ford и другие производители автомобилей работают над выпуском менее загрязняющих электромобилей.

Общее социальное благополучие

Некоторые считают, что помимо ответственности перед заинтересованными сторонами и окружающей средой, бизнес-организации обязаны повысить общее благосостояние. Примеры включают: финансовую помощь благотворительным организациям, некоммерческим фондам и ассоциациям; оказание поддержки музеям, филармониям, общественному радио и телевидению и улучшение здоровья и образования в целом.

Есть, однако, и организации, которые выражают несогласие по поводу необходимости социальной ответственности. Действительно, те, кто выступают против социальной ответственности в широком смысле, приводят очевидные аргументы.

Это самые важные двусторонние аргументы современных дискуссий.



Люди, которые поддерживают социальную ответственность, считают, что организации должны заниматься решением таких вопросов, как загрязнение воздуха и воды, истощение ресурсов, так как они напрямую ответственны за это. Например, Hewlett-Packard всегда дарит лишние компьютеры школам, а многие рестораны раздают оставшуюся еду бездомным.

Хотя каждый из аргументов четко определяет поведение организаций, другой общей основой социальной ответственности является получение прибыли. Например, организации, которые вносят ясный и отличительный вклад в общество, повышают свою репутацию и увеличивают свою долю на рынке. Если социальная ответственность не соответствует действительности, она, безусловно, не дает хорошей рекламы компании, но, если действия организации верны и точны, они принесут пользу как организации, так и обществу.

Однако некоторые люди, в том числе известный экономист Милтон Фридман, утверждают, что расширение концепции социальной ответственности противоречит американской экономике и противодействует рентабельности бизнеса. Например, социальные или благотворительные средства компаний Chevron или General Electric могли бы быть распределены среди акционеров в качестве дивидендов. Другим аргументом против широкой корпоративной социальной ответственности является то, что корпорации укрепляют свою власть, участвуя в социальных программах.

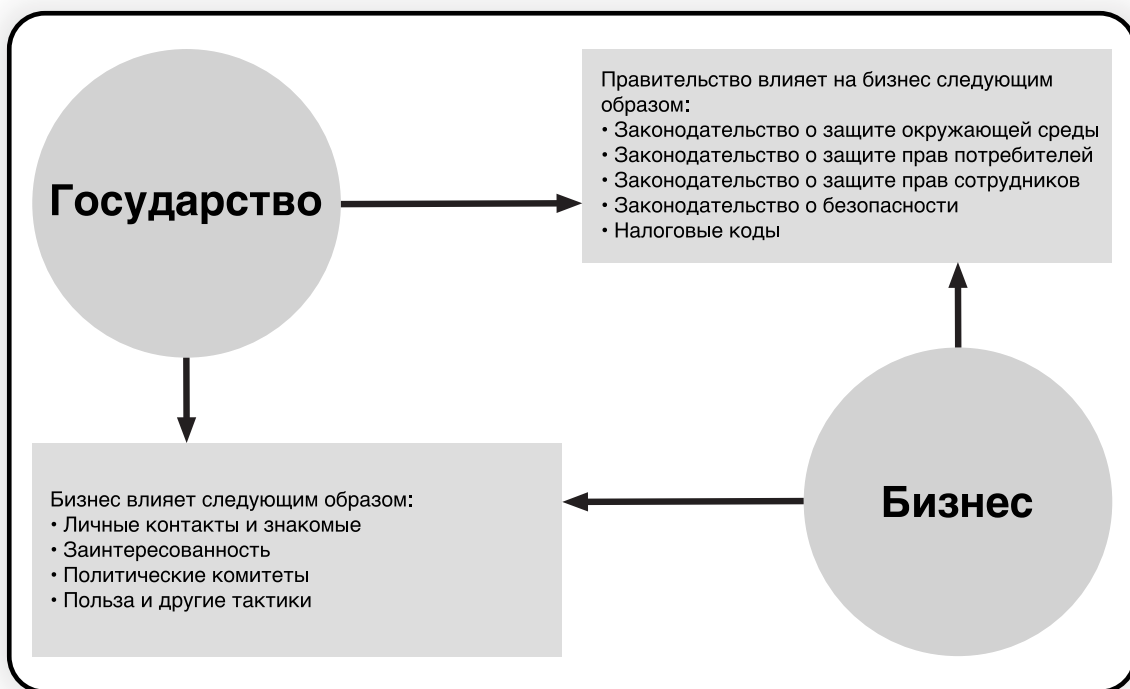


Памятка менеджера

- Помните, что мнение других людей о социальной ответственности может отличаться от вашего.
- Постройте четкое представление о социальной ответственности как для себя, так и для ваших сотрудников.

Важнейшим элементом социальной ответственности является взаимосвязь между бизнесом и правительством. Например, в странах с плановой экономикой правительство строго контролирует бизнес-операции под предлогом поддержки комплексных социальных идеалов. Даже в рыночной экономике бизнес во многом находится под государственным контролем, который большей частью направлен на то, чтобы не допустить ситуации, при которых деловые интересы повредили бы общественной выгоде. С другой стороны, бизнес тоже стремится повлиять на правительство. Эти меры часто направлены на устранение или восстановление государственных ограничений.

У бизнеса и правительства есть разные способы влиять друг на друга. Влияние государства может быть прямым или косвенным. Влияние бизнеса основано на личных контактах, лоббировании, политических комитетах и многом другом. Например, Federal Express имеет очень активные политические комитеты.



Как правительство влияет на организации?

Правительство часто влияет на организации установлением законов и правил, которые поощряют или запрещают действия организаций. Для осуществления закона правительство создало специальные учреждения в целях мониторинга конкретных бизнес-аспектов. Например, Агентство по охране окружающей среды решает экологические проблемы; Федеральная торговая комиссия и Управление по контролю за продуктами и лекарствами сосредоточены на вопросах, связанных с потребителями.



Другой формой регулирования является косвенное регулирование. Например, правительство может косвенно влиять на социальную ответственность организаций через Налоговый кодекс. В частности, правительство может предлагать больший или меньший налоговый стимул, который может помочь организациям нести социальную ответственность.

Как организации влияют на правительство?

Чтобы повлиять на правительство, организации полагаются на личные контакты, лоббирование, политические комитеты и попечителей.

Поскольку многие руководители компаний и политики находятся в одной социальной среде, личные соглашения и связи предполагают один из способов воздействия. Например, руководитель бизнеса может напрямую обратиться к политическому деятелю и поделиться своим опытом в отношении рассматриваемого законодательства.

Один из самых эффективных способов влияния на правительство – это заинтересованность.

Заинтересованность – неформальное предложение определенных лиц или групп, организации или группе организаций в политических органах, что также является эффективным способом воздействия на правительство.

Компании не могут напрямую лоббировать политические кампании, и поэтому они влияют на правительство через политические комитеты.

Комитеты политической службы – это организации, созданные для запроса денег и распределения их политическим кандидатам.

Организации полагаются на попечительство и другие тактики влияния, чтобы заручиться поддержкой. Попечительство может быть законным, но оно очень часто критикуется.

Памятка менеджера

- Важно понимать, как правительство влияет на социальную ответственность вашей организации.
- Вам нужно понять, как ваша организация может повлиять или стремиться повлиять на правительство с точки зрения социальной ответственности.

Управление социальной ответственностью

На сегодняшний день, социальная ответственность организаций становится все более сложным явлением, потому что требования этой ответственности создаются образованным обществом. Как видно из вышесказанного, существует риск для компаний, которые не следуют высоким этическим стандартам и которые хотят обойти все юридические обязательства. Поэтому организации, прежде чем начинать любое дело, должны оценивать социальную ответственность. Другими словами, они должны рассматривать социальную ответственность как основную задачу, требующую планирования, принятия решения, рассмотрения и оценки. Организации могут достичь этого с применением официального и неофициального регулирования социальной ответственности.

Организации применяют три действия для управления социальной ответственности: соответствие закону, соответствие этике и филантропической поддержке.

Соответствие закону – работа организации в соответствии с местным, государственным, федеральным и международным законом.

Соответствие этике – выполнение работы по правилам основных этических и правовых стандартов поведения членами организации.

Филантропическая поддержка – выделение средств или подарков благотворительным организациям или для других значимых целей.



Кроме официальных факторов регулирования социальной ответственности, есть также дополнительные неформальные методы. Менеджмент помогает определять и формировать культуру организации, реакцию на провокации и идентифицировать восприятие людьми мнения организации на социальную ответственность.

Оценка социальной ответственности

Любая организация, серьезно рассматривающая социальную ответственность, должна удостовериться, что потраченные усилия принесут свои плоды. На самом деле, это требует применения концепции контроля социальной ответственности. В настоящее время многие организации требуют от новых и старых сотрудников ознакомиться с инструкциями коллективной этики, а затем подписать соответствующий документ. Иногда некоторые организации проводят социальные и коллективные проверки.

Коллективный социальный аудит – детальное изучение со стороны высококвалифицированных менеджеров внутреннего состояния фирмы.

Цель коллективного социального аудита состоит в том, чтобы четко определить социальные цели организации и дать инструкции, к какой сфере необходимо обратить дополнительное внимание. По последним оценкам 95% из 250 крупнейших в мире фирм, публикует ежегодный отчет, израсходованных средств в сфере социальной ответственности и экологии.