

Тема 3. Социальная ответственность и этика менеджмента

1. Социальная ответственность и три фазы в ее понимании и развитии
2. Аргументы в поддержку и против социальной ответственности
3. Этика современного менеджмента
4. Социальное предпринимательство

1. Социальная ответственность и три фазы в ее понимании и развитии

Важным положением современной концепции управления является признание социальной ответственности бизнеса как перед обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организации. Это положение вызывает ожесточенные дискуссии среди ученых и практиков.

Социальная ответственность – обязательства организации приносить пользу обществу через использование прибыли. Бизнес должен быть вовлечен в решение широкого спектра социальных проблем. Это борьба с нищетой, сохранение здоровья общества, подростковая преступность, проблемы загрязнения окружающей среды, поддержка талантов, особенно молодых и др. проблемы.

Социальная ответственность как система отношений между бизнесом и обществом прошла в своем развитии три фазы. В основе каждой фазы лежит своя философия, которой соответствует определенное управление.

Таблица 3.1

Философские идеи и соответствующие им виды управления

<i>Философская идея</i>	<i>Вид управления</i>
Традиционная философия: социальная ответственность определяется как производство товаров и услуг по самой низкой цене для общества. Правительство, а не производители должны заниматься социальными проблемами.	Управление, направленное на максимизацию доходов (до 30-х гг.): производители ответственны только за свои собственные интересы
Философия заинтересованных лиц: менеджер должен быть ответственен за определенные группы, которые связаны или могут быть связаны с целями или интересами компании (это акционеры, работники предприятия, потребители, поставщики, конкуренты, профсоюзы) Накопление капитала представляется как база для социальной ответственности, т.к. это есть основа для создания новых рабочих мест.	Попечительское управление: менеджеры были призваны поддержать интересы своих рабочих, осознать их нужды и трудности. Кроме того, необходимо уделять внимание и другим социальным группам: служащим, покупателям, кредиторам и обществу в целом.

<p>Утвердительная философия: менеджер отвечает за следование фирмы общим интересам, интересам заинтересованных лиц и общества в целом. Утвердительная философия обязывает менеджеров предвидеть изменения в окружающей социальной среде, в которой действует фирма, и это требует от них сочетания целей компании с общими и частными интересами общества.</p>	<p>Социальное управление (с 60-х гг.): восприятие социальной ответственности как неотъемлемого элемента деятельности любой фирмы. Менеджеры и фирмы должны быть вовлечены в процесс залечивания социальных болезней.</p>
---	---

Традиционная философия соответствует управлению, направленному на максимизацию доходов. Согласно этой философии, главная цель предпринимательства – добиваться максимальной прибыли и учитывать долгосрочные интересы организации. Социальная ответственность определяется как производство товаров и услуг по доступной (разумной) цене для общества. Эта точка зрения господствовала вплоть до 30 годов 20 века. К сожалению, она господствует на большинстве предприятий в современной России.

Философия заинтересованных лиц (30-60 годы 20 века), которой соответствует попечительское управление. Эта философия расширяет сферу социальной ответственности. Менеджмент должен заниматься не только вопросами прибыльности, но и уровнем зарплаты, пенсионными выплатами, условиями труда своих работников. Он также ответственен за определенные группы, которые связаны с целями или интересами компании. Это группы акционеров, потребителей, конкурентов, главных поставщиков и т. д. Примером следования этой философии является крупнейший российский авиаперевозчик «Аэрофлот», где каждому работнику гарантирован весомый соцпакет. В состав пакета работника входит: дополнительный отпуск до 14 дней; материальная помощь при уходе в отпуск; служебное жилье; бесплатное медицинское обслуживание в медицинском центре компании; оплата расходов на лечение в других медучреждениях; отдых на курортах России и за рубежом; негосударственное пенсионное обеспечение. Компания заботится и о семьях своих сотрудников – компенсирует расходы на содержание детей в детских садах, дает возможность приобретать авиабилеты по льготным тарифам и т. д.

Утвердительная философия (начиная с 60 годов), которой соответствует социальное управление. Утвердительная философия: менеджер отвечает за следование компании (фирмы) общим интересам, интересам заинтересованных лиц и общества в целом. Она обязывает менеджеров предвидеть изменения в окружающей социальной среде, в которой действует фирма, и это требует от них сочетания целей компании с общими и частными интересами общества. Утвердительной философии соответствует социальное управление. Суть его в том, что социальная ответственность – неотъемлемый элемент деятельности любой фирмы. Менеджеры и фирмы должны быть вовлечены в процесс лечения социальных болезней. В связи с повышением социальной роли организации ни одно решение не может быть принято без учета его влияния на проблемы социального плана.

Социальная ответственность выступает в *четырёх формах*: экономической, правовой, этической, дискреционной.

Экономическая ответственность – самая основная форма социальной ответственности. Она проявляется в том, что компания максимизирует доходы, при этом предоставляет товары и услуги по разумным ценам, предоставляет выгодные рабочие места. Таким образом, компания выступает как социально ответственный институт.

Правовая ответственность выражает обязательства фирмы следовать гражданским, уголовным и социальным законам. Так, в ответ на законы о защите прав потребителей, 600 корпораций и торговых организаций создали отделы по рассмотрению жалоб. У нас в стране действует закон о защите прав потребителей, и действуют общества защиты прав потребителей.

Этическая ответственность отражает понятие о правильном и пристойном поведении. Так, продажа табачных изделий разрешена законом, но вряд ли может считаться этичной.

Дискреционная ответственность – это обязательства, которые фирма берет на себя по собственному усмотрению (от французского *discretionnaire* – *зависящий от личного усмотрения*).

2. Аргументы в поддержку и против социальной ответственности

Поскольку вопрос о социальной ответственности дискуссионный, то в ходе его обсуждения выдвигаются аргументы в поддержку и против социальной ответственности.

Аргументы в поддержку социальной ответственности:

1. Бизнес должен заниматься социальными проблемами, чтобы не быть отвергнутым обществом. Так, фирма осуществляет благотворительную деятельность в каком-то районе. Это формирует ее позитивный имидж, ее продукция покупается и наоборот.

2. Осуществление социальных программ может быть выгодным. Компании, оказывающие благотворительную помощь университетам, могут получать лучших выпускников, иметь доступ к результатам исследований.

3. Компании, вкладывающие средства в социальные гарантии своих работников, становятся востребованными, именно в них собирается самый высокопрофессиональный коллектив.

4. Этого требует этика.

Аргументы против социальной ответственности:

1. Бизнес не должен заниматься социальными проблемами. По словам Нобелевского лауреата (1976 года) Милтона Фридмена, бизнес не должен заниматься социальными проблемами. Использование прибыли для решения социальных проблем равносильно залезанию в карман акционеров и работников. Социальная ответственность бизнеса проявляется в том, что он создает для общества необходимые товары по приемлемым ценам, создает рабочие места и платит налоги. Решением социальных проблем должно заниматься правительство.

2. Социальная активность фирмы расплывает усилия, которые должны быть направлены на достижение основных целей любого бизнеса – получение прибыли.

3. Социальные программы трудно точно оценить. Поэтому труднее делать выводы о том, эффективны ли они и стоит ли ими заниматься.

Важным элементом современной концепции управления является признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организации. Это положение вызывает ожесточенные дискуссии среди ученых. Ими в настоящее время выделяются **три разных подхода к теории социальной ответственности**.

1. В соответствии с теорией М. Фридмена «дело бизнеса - бизнес». Поэтому бизнес должен увеличивать доходы акционеров. Если бизнес занимается социальными проблемами, то принимает плохие решения и этим способствует не богатству, а бедности общества.

2. Главную ответственность компании несут перед заинтересованными группами и, в первую очередь, перед работающими в этой компании. Данная позиция обосновывается тем, что все большая часть богатства компании создается за счет интеллекта персонала. Поэтому надо запретить акционерам продавать организацию без согласия работающих. Работющих надо заинтересовать в делах компании, предложив пожизненную работу.

3. В эту группу входит большинство деловых людей, занимающих промежуточную позицию. По их мнению, оба подхода имеют серьезные недостатки. Так, проведение политики заинтересованных групп в Германии и Японии привело к росту расходов и к сокращению найма молодых талантов. Кроме того, невозможно обеспечить пожизненный найм, так как жизненный цикл компании сокращается и он сейчас меньше продолжительности активной жизни человека. Не принесла успеха и ориентация исключительно на рост дивидендов акционеров. Поэтому предлагается некоторая срединная линия, учитывающая, что успехи компании зависят от связи с работающими и клиентами.

Менеджеры должны заботиться о своей репутации социальных защитников, как и о рынке своей продукции. Компании не должны

обеспечивать своим работникам пожизненный найм, но должны иметь перед ними обязательства по обучению, которое повышает шансы найти новое место работы в случае увольнения.

3. Этика современного менеджмента

С проблемой социальной ответственности тесно связана этическая сторона управления, на что в последнее время обращено пристальное внимание общественности. Цивилизованные компании убедились, что бизнес на нравственной основе, в конечном счете, более выгоден, чем безнравственный, разрушающий деловые партнерские отношения.

Эффективность менеджмента во многом связана с проявлением **социофакторов** и **этикой менеджмента**. Работа в организации, в коллективе содержит как **способствующие**, так и **сдерживающие социальные факторы**.

К способствующим факторам относится **социальная фасилитация** — улучшение деятельности в присутствии других.

К сдерживающим факторам относится **социальное торможение** — ухудшение деятельности в присутствии других.

Негативное влияние на деятельность организации оказывают и **социальные предубеждения** — отрицательные установки в отношении определенных социальных групп (этнических, гендерных, возрастных), содержащие негативные эмоции и враждебные предубеждения.

В основе позитивного влияния социофакторов в менеджменте лежат вопросы этики (от греч. *ethos* — обычай, нрав), представляющие собой учение о морали и нравственности.

Этика - это совокупность моральных принципов и ценностей, управляющая поведением человека или группы людей. Это свод неписанных правил, внутренний кодекс законов, который определяет, как можно себя вести, а как нельзя, какие решения можно принимать, а какие нет, где проходит граница между добром и злом. Здесь нет изложенных законов,

норм, соблюдение которых контролирует судебная система. В бизнесе этика затрагивает вопросы социально-ответственного поведения организаций и ее работников. Все это и есть корпоративная этика, которая предусматривает неукоснительное соблюдение норм взаимоотношений организации с государством и средой и множество вариантов поведения управляющих и управляемых, между которыми складываются определенные этические отношения.

Так, неэтичным считается поведение, при котором не соблюдается данное слово, даются и берутся взятки, нарушается служебная тайна, разглашаются сведения, полученные в доверительной беседе, используются в корыстных целях собственность фирмы, ложь, обман, воровство (хищение).

Организации заинтересованы в **повышении этичности** поведения руководителей и рядовых сотрудников и принимают разные **меры** для этого. К ним относятся: разработка этических нормативов, обучение этичному поведению, создание комитетов по этике, проведение социальных ревизий.

1. *Этические нормативы* описывают систему общих ценностей и правила, которых должны придерживаться ее работники. К вариантам поведения, которое обычно запрещают этические нормативы, относятся взятки, вымогательство, подарки, выплата соучастнику части незаконно полученных денег, мошенничество, раскрытие секретов компании, использование информации, полученной в доверительной беседе от членов «своей» группы, незаконные выплаты политическим организациям, противоправное поведение ради интересов фирмы. Организация доводит эти нормативы до своих работников. Часто в виде печатных нормативов, кодексов поведения работников компании.

2. *Комитеты по этике*. Некоторые организации создают постоянные комитеты для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов – руководители высшего уровня. В некоторых организациях нанимают специалиста по этике бизнеса. Его называют

«адвокатом по этике». Он выполняет функции «социальной совести» организации.

3. *Обучение этичному поведению* руководителей и рядовых сотрудников. При этом работников знакомят с этикой бизнеса. Курс этики читается также в университетах, колледжах, что позволяет лучше понимать эти проблемы. Организуют специальные семинары и тренинги.

4. *Социальные ревизии* проводят для оценки и составления отчетов о социальном влиянии действий и программ организации. Американский журнал «Форчун» ежегодно публикует обзоры с перечнем наиболее или наименее уважаемых компаний.

Не столь уже редко в практической жизни мы сталкиваемся с неэтичными решениями. Навязчивая реклама, которая рекламирует некоторые лекарства как панацею от болезней. Чего стоит лозунг «Здоровье купишь», попытка выжать из больного больше денег в частных клиниках, раскрутить больного, найти у него те болезни, которых у него нет, выборы в школах и детских дошкольных учреждениях, жестокость как норма отношений на экранах, обман вкладчиков, обман покупателей. А как вы оцениваете поведение группы «Пусси Райт» с точки зрения этичности?

Поэтому обращение к вопросам этики особенно актуально для современной России. 21.09.2012 г. в России была подписана Антикоррупционная хартия, которая вобрала в себя лучшие практики по борьбе с коррупцией и является неформальным стандартом, помогающим совершенствовать собственные системы противодействия коррупции на предприятиях. В ней есть готовые принципы, которые можно использовать в корпоративном кодексе этики, антикоррупционных программах, положениях о подарках и т. д. В ходе мониторинга выполнения хартии эксперты проанализировали данные о реализации антикоррупционных мер более чем 50 компаниями. Одной из лучших была признана работа по профилактике коррупции в ОАО «РусГидро», где уже более 4 лет действует комплексная программа по предупреждению совершения противоправных и

коррупционных действий. Кроме того, компания распространяет информацию об этических нормах и мерах противодействия коррупции среди своих партнеров и клиентов, старается формировать стандарты прозрачного бизнеса в целом по отрасли. «РусГидро» создала уникальную разработку – автоматизированную систему «Клиент аффилированных лиц». Она помогает проанализировать данные из множества источников и, в том числе с помощью деклараций о доходах, выявить нарушителей. Например, гендиректор одного дочернего общества создал компанию, учредителем и директором которой являлась его дочь. Просто у нее была другая фамилия. С этим директором компания распрощалась.

Одним из первых, кто сформулировал принципы делового поведения, явился известный китайский ученый Конфуций (Кун-цзы). Универсальным принципом Конфуция во взаимоотношениях людей, в частности, является: «Не делай другим того, чего не пожелаешь себе». Конфуцием были также сформулированы этические принципы и нормы взаимоотношений между руководителем и подчиненным, которые делают их общение наиболее эффективным и действенным. Приведем некоторые из изречений древнего ученого.

«Когда правитель любит справедливость, никто не осмелится быть непослушным, когда правитель любит правду, никто в народе не посмеет быть нечестным».

«Благоговейно относись к делу и честно поступай с другими».

Изречения Конфуция, касающиеся этических норм и принципов, актуальны и для современного менеджмента. Следование им позволяет повысить эффективность деятельности человека в организации и позволит избежать многих ошибок в процессе трудовой деятельности.

Этика менеджмента в России уходит своими корнями далеко в прошлое. Вот, например, семь принципов ведения дел в России, принятые российскими предпринимателями в 1912 г. и отражающие учет социофакторов в осуществлении предпринимательской деятельности.

1. Уважай власть. Власть — необходимое условие для эффективного ведения дел. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к властителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость — фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

3. Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение.

5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит».

6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. Будь целеустремлен. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного.

Немногим отличается от этических норм российского предпринимательства начала XX в. свод нравственных принципов и правил хозяйствования, принятый на заседании VIII Всемирного русского народного собора в 2004 г.

Этот свод описывает идеальную модель хозяйствования, к воплощению которой нужно стремиться в повседневности.

1. Не забывая о хлебе насущном, нужно помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, нужно заботиться о благе ближнего, благе общества и Отчизны.

2. Богатство — не самоцель. Оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа. Честное хозяйствование исключает обогащение во вред обществу

3. Культура деловых отношений, верность данному слову помогает стать лучше и человеку, и экономике. В России главный лозунг делового сословия звучал так: «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли» (девиз газеты «Биржевые ведомости»). Деловая репутация — это долгосрочный актив. Она долго зарабатывается, но легко теряется.

4. Человек — не «постоянно работающий механизм». Ему нужно время для отдыха, духовной жизни, творческого развития. Предпринимателям, власти и обществу необходимо заботиться об интеллектуальном, духовном и физическом развитии каждой личности.

5. Государство, общество, бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников, а тем более о тех, кто не может заработать себе на хлеб. Хозяйствование — это социально ответственный вид деятельности.

6. Работа не должна убивать и калечить человека. Для того чтобы человек мог гармонично развиваться, работа должна разумно чередоваться с отдыхом. Когда отдохнувший человек с удовольствием берется за работу, то он сделает неизменно больше и лучше, чем человек, изможденный непосильным трудом, испытывающий отвращение к работе.

7. Политическая власть и власть экономическая должны быть разделены. Участие бизнеса в политике, его воздействие на общественное мнение может быть только прозрачным и открытым. В экономике нет места коррупционерам и другим преступникам.

8. Присваивая чужое имущество, пренебрегая имуществом общим, не воздавая работнику за труд, обманывая партнера, человек преступает нравственный закон, вредит обществу и себе.

9. В конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления, эксплуатировать порок и инстинкты.

10. Безнравственно завидовать благополучию ближнего, посягать на его собственность.

Этические нормы и правила проявляются в отношениях между организацией и социальной средой; между организациями; внутри одной организации.

Выделим некоторые нравственные общепризнанные **эталоны и образцы этичного поведения.**

1. Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами поведения. Приобщайте сотрудников к целям организации.

2. При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью сотрудников, руководителю следует выяснить ее причины.

3. Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас, либо считать такое поведение нормой как со своей стороны, так и со стороны руководителя.

4. Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Стремитесь делать сотруднику замечания один на один, уважая его чувство собственного достоинства.

5. Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

6. Если это уместно, используйте «прием бутерброда»: спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите на него зла.

7. Старайтесь никогда не советовать подчиненному как поступить в личных делах. Если совет поможет, вас, скорее всего, не поблагодарят. Если не поможет — на вас ляжет вся ответственность.

8. Не обрастайте любимчиками. Относитесь ко всем сотрудникам как к равноправным членам с одинаковыми мерками.

9. Чтобы сохранить уважение сотрудников, никогда не давайте им возможность заметить, что вы не владеете ситуацией.

10. Соблюдайте принцип распределенной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

11. Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

12. Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения — не скупитесь на него.

13. Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов трудового коллектива.

14. Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно узнают о них. Утаивание ошибок — проявление слабости и непорядочности.

15. Защищайте своих сотрудников и будьте им преданы. Они ответят вам тем же.

16. Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: во-первых, ситуацию, наличие времени для нюансов; во-вторых, личность подчиненного — кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник либо человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения.

4. Социальное предпринимательство

Вместе с обществом меняется и российский бизнес. Все чаще он инвестирует в социальную сферу, решая таким образом существующие в обществе социальные проблемы.

Глава компании «ЛУКОЙЛ» Вагит Алекперов в интервью газете «Аргументы и факты» в 2013 году, № 13: «Главная обязанность бизнеса перед государством – честно платить налоги. Однако, на мой взгляд, если у

предпринимателей есть возможность помогать государству, это нужно делать. Это касается и обычных благотворительных проектов, и корпоративной социальной ответственности, и инвестирования в строительство объектов социальной значимости. Пришло время, когда бизнес должен заботиться не только об увеличении прибыли. Социальная ответственность бизнеса – это как раз создание условий, чтобы огромное количество людей, а не только сотрудников, получали хорошую заработную плату и жили достойно.

Корпоративная социальная ответственность – это не только соблюдение Трудового кодекса. Например, в нашей компании существует отдельное направление – дистанционная «система развития персонала». Ежегодно более 60 тыс. человек проходят обучение по программам повышения квалификации, доступно 106 различных курсов. Мы активно сотрудничаем с вузами.

Социальное предпринимательство – это еще (кроме прибыли – В. Ер.) и решение социальных проблем в обществе. Это может быть и оказание медицинских услуг, обучение, трудоустройство и адаптация в обществе социально незащищенных слоёв населения, оказание услуг в области дошкольного развития и образования, защита экологии и пропаганда здорового образа жизни...

Несколько лет назад я создал фонд «Наше будущее» (для поддержки социальных проектов – В. Ер.)...Фонд проводит всероссийский конкурс таких проектов. Критерии – наличие социальной составляющей, новация в решении социальной проблемы, финансовая устойчивость и самоокупаемость, потенциал к тиражированию. Победители конкурса получают финансирование в виде беспроцентного займа, максимальная сумма сегодня – 10 млн. руб. За 5 лет работы фондом поддержаны и реализуются более 70 проектов социальных предпринимателей. Например, в Москве открылась парикмахерская, где работают инвалиды по слуху, – первая парикмахерская такого рода. В Астрахани – первый в городе бассейн

для детей, в том числе с ограниченными возможностями и из многодетных и малоимущих семей, которым предоставляются льготы. В Рыбинске это мастерская, где работают многодетные и одинокие матери, которые делают игрушки из войлока... Уже сейчас многие понимают, что социальное предпринимательство – это не только форма бизнеса, но, можно сказать, и философия жизни.

Компания «ЛУКОЙЛ» и фонд «Наше будущее», но уже совместно с администрациями шести городов России реализуют проект по строительству современных уникальных детских садов. Каждый позволит около 240 малышам получить дошкольное образование...

Насчет социального предпринимательства сейчас разрабатывается отдельный законопроект...

За последнее время появилось множество организаций, которые поддерживают инициативы социального предпринимательства. Например, Агентство стратегических инициатив, которое поддержало несколько значимых проектов «Нашего будущего»... Уверен, что со временем всё больше представителей бизнеса увидят необходимость инвестировать в социальный сектор, в социальное предпринимательство».