

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Учебно-практическое пособие

Под редакцией
доктора экономических наук,
профессора кафедры управления персоналом
Государственного университета управления,
заслуженного деятеля науки РФ
А. Я. Кибанова

Коллектив авторов

**Управление персоналом:
теория и практика. Этика
деловых отношений**

«Проспект»

Коллектив авторов

Управление персоналом: теория и практика. Этика деловых отношений / Коллектив авторов — «Проспект»,

ISBN 978-5-39-215819-5

Раскрываются этические аспекты деловых отношений. Рассматривается сущность социальной ответственности организаций как современной концепции построения отношений между хозяйствующими субъектами и общества, подчеркиваются особенности реализации концепции социальной ответственности в российской практике. Раскрываются возможности и методы повышения этического уровня организаций во взаимоотношениях с внешней и внутренней средой. Приводятся конкретные рекомендации по разработке и применению этических кодексов, а также примеры этических и социальных кодексов российских компаний. Излагаются этические нормы деловых отношений руководителей и подчиненных. Выделяются основные проблемы делового общения и предлагаются подходы к их решению в типичных рабочих ситуациях. Рассматриваются методики, позволяющие определить этический уровень организации, психологическую атмосферу и состояние межличностных отношений в коллективе, а также ряд тестов и практических заданий, которые могут быть использованы для оценки и развития конкретных умений и навыков эффективного делового общения (в т.ч. умения слушать собеседника, умения преодолевать речевые барьеры, способности к обратной связи в деловом общении, умения понимать и использовать невербальный язык общения, умения выявлять манипуляции в деловом общении и противостоять им и пр.).

ISBN 978-5-39-215819-5

© Коллектив авторов

© Проспект

Содержание

1. ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И РУКОВОДИТЕЛЯ	7
Конец ознакомительного фрагмента.	13

**А. Я. Кибанов, Д. К.
Захаров, В. Г. Коновалова**
Управление персоналом: теория и практика
Этика деловых отношений
Учебно-практическое пособие
**Под редакцией доктора экономических
наук, профессора А. Я. Кибанова**



ebooks@prospekt.org

1. ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И РУКОВОДИТЕЛЯ

Организация – это, с одной стороны, экономическая система, обязанная заботиться об эффективности использования своих ресурсов. Поступая таким образом, организация выполняет экономическую функцию производства продукции или оказания услуг, необходимых для общества, обеспечивая одновременно работу для граждан и максимальную прибыль для акционеров. С другой стороны, организация – это нечто большее, чем экономическая система. Современная организация является сложной частью окружения, включающего множество составляющих, от которых зависит самое существование организации. К таким составляющим относятся потребители, поставщики, средства информации, союзы или объединения, а также работники и держатели акций. Эта многослойная общественная среда может сильно влиять на достижение организацией ее целей, поэтому организации приходится уравнивать чисто экономические цели с экономическими и социальными интересами этих составляющих среды.

Общественность ожидает от современных организаций не только демонстрации высоких экономических результатов, но и существенных достижений с точки зрения социальных целей общества. Организация социально ответственна, когда получает прибыль, не нарушая законов и норм государственного регулирования. С этой позиции организация преследует экономические цели.

Ведущее объединение корпораций США, занимающееся развитием и продвижением концепции корпоративной социальной ответственности, *Business for Social Responsibility* определяет социальную ответственность следующим образом: «Достижение коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде» (*Business for Social Responsibility. Overview of Corporate Social Responsibility. 2003*). *Green paper* Европейского союза определяет корпоративную ответственность как «концепцию, в рамках которой компании на добровольной основе интегрируют социальную и экологическую политику в бизнес-операции и их взаимоотношения со всем кругом связанных с компанией организаций и людей». Такой подход принят большинством стран Европейского союза.

Корпоративная социальная ответственность – это ответственность компании перед всеми людьми и организациями, с которыми она сталкивается в процессе деятельности, и перед обществом в целом. Все объединения предпринимателей и исследователи включают сюда: ответственность компании во взаимоотношениях с партнерами; ответственность в отношении потребителей; ответственную политику в отношении работников; экологическую ответственность; ответственность компании перед обществом в целом.

В России также начинает внедряться концепция корпоративной социальной ответственности (КСО), которая содержит все пять вышеперечисленных элементов, хотя пока особое внимание уделяется в российских компаниях отношениям с работниками и взаимодействием с обществом.

Существует различие между юридической и социальной ответственностью. Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может, а чего не должна делать организация. Например, как обеспечить охрану окружающей среды, как осуществлять найм на работу, каковы минимальные требования по безопасности продукции и т. п. Организация, подчиняющаяся всем этим законам и нормативам, ведет себя юридически ответственным образом, однако при этом не может считаться социально ответственной, если не выполняет соответствующие обязательства перед обществом. Социальная ответственность рассматривается как добровольный отклик организации на социальные проблемы своих работников, жителей своего города, края, страны, мира.

В нашей стране значительные материальные средства были сосредоточены и в основном сосредоточены сейчас в организациях, а не в руках частных лиц. Традиционно их использовали в решении социально-экономических проблем района, города и прежде всего городов, специально созданных для работающих в одной крупной организации. Эти традиции, на наш взгляд, могут продолжиться и в новых экономических условиях. Пока же всерьез о политике социальной ответственности и стратегии участия в жизни общества задумываются преимущественно крупные общенациональные компании и подразделения международных компаний. Средний бизнес, за редким исключением, работает «по старинке», ведя бизнес как придется и занимаясь разовой благотворительностью.

Социально ответственная стратегия организации может быть для нее исключительно полезной. Традиционно называют следующие **преимущества**, которые получают для себя организации, следуя политике социальной ответственности: формируется более привлекательный образ организации в обществе; возрастает доверие к организации; увеличиваются товарооборот, количество клиентов и т. д., обусловленные улучшением отношения к организации; появляется возможность получить более выгодные заказы; благодаря возросшему авторитету организация может вести более активную, эффективную политику в обществе, расширяя свою деятельность, в частности рынки сбыта; появляется возможность добиться снижения местных налогов и т. д. Предпосылками для такой политики служат объективные условия, к которым прежде всего нужно отнести наличие ресурсов в организации – материальных, финансовых, человеческих.

Зачем бизнесу социальная ответственность?¹

1. Глобализация. Сегодня транснациональные компании (ТНК) производят около 25 % мирового продукта. Социально значимые вопросы давно стоят в центре внимания общественности, поэтому компании пытаются по мере сил «вести себя хорошо», не наступая на больные мозоли общественному мнению. Levi Strauss & Co в 1995 г. была вынуждена свернуть контракты с Бирмой (ныне Мьянма) по причине нарушения прав человека в этой стране. Российские ТНК активно выходят на мировые рынки и уже поэтому вынуждены играть по правилам цивилизованного бизнеса. Компания «ЛУКОЙЛ» объявила о введении международных стандартов экологической сертификации ISO и OHSAS, а вскоре после этого приобрела в США компанию Getty Petroleum с сетью ее заправок. «Вимм Билль Данн» получила международный сертификат соответствия British Retailer Consortium, после чего стала активно продвигать свой бренд за рубежом.

2. Капитализация. Известно, что нематериальные активы большинства зарубежных компаний в несколько раз превышают материальные. По данным Interbrand, соотношение материальных и нематериальных активов компании IBM составляет 17:69, компании Coca-Cola – 4:96. Известно также, что значительную часть нематериальных активов составляет стоимость самого бренда (или, скорее, «мегабренда»). Эта стоимость не в последнюю очередь определяется репутацией, которая формируется, в числе прочего, на основе социально ответственного поведения компании. 50 % британских покупателей готовы переключиться на другой бренд, если его предлагает социально ответственная компания (Mintel, 1998). В США этот показатель еще больше: сменить покупательские предпочтения в сторону «корпоративных граждан» готовы двое из трех американцев.

3. Репутация. Результаты исследований, проведенных Walker Information, выявили прямую связь между социальной ценностью компании (суммарным эффектом ее позитивного влияния на общество), ее репутацией и преданностью бренду (brand loyalty) ее потребителей. Для компаний розничной торговли результаты просто ошеломительные. Увеличение социальной ценности компании на один пункт ведет к улучшению репутации на 0,55 пункта, в то время как увеличение экономической ценности на тот же пункт повышает репутацию только на 0,32

пункта. Таким образом, социальные показатели по сравнению с экономическими оказывают вдвое большее воздействие на репутацию фирмы.

4. Финансовые показатели. Исследование 469 американских компаний разных отраслей, проведенное организацией Conference Board (*The Link Between Corporate Citizenship and Financial Performance*, 1999), показало, что существуют очень значительная положительная корреляция между доходностью активов (Return On Assets, ROA) и социальной активностью компании; значительная положительная корреляция между доходностью продаж (Return On Sales, ROS) и социальной активностью компании; положительная корреляция между доходностью капитала и доходностью акций (Return On Capital, ROC; Return on Equity, ROE) и социальной активностью компании. Общая прибыль акционеров компаний, имеющих высокие финансовые и социальные показатели, за последние 15 лет выросла на 43 %. За то же время этот показатель для «просто» финансово успешных компаний вырос всего на 19 % (Schmidt, 2000). Социальная вовлеченность приносит свои дивиденды. Доходность продаж у социально активных компаний на 3 % выше, доходность активов выше на 4 %, а доходность капитала и акций на 10 % выше, чем у компаний, не проявляющих себя в этой сфере (KLD, 2002).

5. Менеджмент. В последние годы вопросы социальной ответственности и профессиональной этики в мировом бизнес-сообществе выдвинулись на первый план. В исследовании, проведенном известной PR-фирмой Varsen (были опрошены 1400 топ-менеджеров по всему миру), был поставлен вопрос: какими характеристиками должен обладать топ-менеджер для эффективной работы? По результатам исследования на первых местах оказались такие качества, как «способность вызывать доверие» и «соблюдение высших этических норм». Еще пять лет тому назад имели приоритет «забота о клиентах» и «прирост дивидендов акционеров». Теперь во главу угла ставятся формирование картины будущего, предвидение, формирование менеджерской команды и решение социальных проблем. Не случайно современный менеджмент переходит от концепции тотального управления качеством (Total Quality Management, TQM) к социально ориентированной концепции управления (Total Responsibility Management, TRM), которая предполагает увеличение внимания к требованиям различных «заинтересованных сторон», под влиянием которых находится компания, и к вопросам сохранения окружающей среды.

6. Персонал. Исследование 100 германских компаний показало положительную корреляцию между инвестициями в развитие персонала и курсом акций компании. 87 % сотрудников европейских компаний чувствуют большую преданность социально вовлеченным предприятиям (Fleishman Hillard Europe, 1999). 32 % европейских менеджеров «в очень большой степени согласны» и 55 % просто «согласны» скорее работать на компанию, которая поддерживает общественно полезные программы (MORI, 1997). Существует прямая связь между отношением сотрудников к компании и ее доходами. Улучшение отношения сотрудников к компании на 5 пунктов означает улучшение удовлетворенности клиентов на 1,3 пункта, что, в свою очередь, означает повышение прибыли на 0,5 пункта (по данным Sears). Для Sears этот показатель означает 65 млн долл. в год.

7. Клиенты. По данным маркетингового агентства Cone/Roper, 78 % взрослых потребителей скорее всего купили бы товары у компании, продукт которой ассоциируется с «добрым делом». Более 86 % европейских потребителей склонны покупать товары у компаний, которые вовлечены в социально значимые проекты (FHU, 1999). По данным исследования, проведенного Санкт-Петербургским университетом экономики и финансов, примерно 80 % предпринимателей в качестве мотива благотворительной деятельности отметили необходимость завоевывать доверие клиента.

8. Корпоративное управление. Пионер инновационных подходов к бизнесу – калифорнийская организация California Public Employees' Retirement System (CalPERS) выделяет пять основных корпоративных принципов: подотчетность; прозрачность; равенство; проце-

дуру голосования; кодексы корпоративного поведения. Долгосрочное видение подразумевает наличие у компании четкого представления о том, как она намерена развиваться в будущем. С 2002 г. разработанный ФКЦБ российский вариант Кодекса корпоративного поведения рекомендован к исполнению.

Сегодня социальная активность выходит за рамки «благотворительности», становится частью бизнес-активности и осуществляется совместными усилиями всех подразделений компаний. Социальные инвестиции являются ядром, вокруг которого формируются образ и репутация современного бизнеса.

В то же время традиционно называют и недостатки такой политики для организации: увеличиваются издержки производства; ограничивается действие закона максимизации прибыли; для поддержания своих доходов организация нередко повышает цены с целью покрытия издержек – средств, которые предназначены для реализации социальных программ; положение организации в конкурентной борьбе ухудшается; вложение средств в социальную сферу часто бывает неэффективным; невысокий уровень квалификации персонала организации в области разрешения социальных проблем и т. п.

Названные противоречия решаются посредством известных средств – достижения баланса между социальной политикой и издержками. Такой баланс, составленный в пользу организации, столь же полезен и обществу.

Социальные инвестиции компании могут включать:

- прямые инвестиции в социально значимые проекты, которые могут окупиться;
- денежные пожертвования;
- предоставление бесплатно времени своих сотрудников, включая топ-менеджмент;
- пожертвования товаров или услуг;
- предоставление возможности работникам жертвовать деньги на социальные проекты из своей зарплаты (многие компании добавляют корпоративные средства к пожертвованиям своих работников);
- использование влияния компании для продвижения той или иной социально значимой программы, решения общественной проблемы.

Например, можно вложить средства в обеспечение жителей экологически чистой водой; создание дополнительных рабочих мест; строительство жилья для бездомных; бесплатное питание для неимущих, обеспечение их одеждой; благоустройство микрорайонов; помощь многодетным; строительство и обустройство мест отдыха; улучшение экологии; улучшение питания школьников и дошкольников; строительство школ и детских садов; строительство библиотек и других учреждений культуры; помощь музеям и т. д.

Для успешного функционирования организация должна уметь откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду более благожелательной для организации. Расходы на социальную ответственность оправданы фактором совершенствования различных сегментов общества, а также улучшением отношения общественности к организации. Это должно вести к повышению лояльности потребителей к производителям продукции. Организация должна анализировать собственные действия и окружающую их среду и выбирать такие программы социальной ответственности, которые помогут этой среде в наибольшей мере.

Ниже представлен социальный кодекс одной из российских компаний.

Содержание Социального кодекса российской нефтяной компании *****

Открытое акционерное общество «Нефтяная компания *****» является ответственным корпоративным членом общества и добросовестным участником рыночного хозяйства. Сочетая две эти миссии, ОАО ***** (далее – Компания) добровольно и в инициативном порядке

принимает на себя нижеследующие обязательства по социально ответственному поведению перед всеми сторонами, интересы которых затрагивает деятельность Компании. Реализация настоящих обязательств (сроки введения, объемы финансирования и т. д.) осуществляется в ходе коллективных переговоров с профобъединением Компании и закрепляется в соглашении между Компанией и профобъединением, а также в локальных нормативных актах.

Принципы и нормы, заложенные в настоящем Социальном кодексе, обязательны для Компании, ее дочерних обществ и контролируемых ею некоммерческих организаций (далее – Группа *****).

Принимая Социальный кодекс, Компания подтверждает, что настоящие обязательства:

- являются преимущественно дополнительными по отношению к законодательству Российской Федерации и международным стандартам;
- не отменяют и не подменяют собой результаты коллективных переговоров с работниками;
- обращены как к работникам, неработающим пенсионерам организаций Группы *****, акционерам Компании, так и к коммерческим партнерам, государству и гражданскому обществу;
- основаны на экономическом расчете, подтверждаемом перед лицом акционеров и партнеров по бизнесу;
- рассчитаны на солидарные инициативные действия участников рынка и партнерское взаимодействие с государством и обществом;
- будут периодически пересматриваться в ходе коллективных переговоров по заключению Соглашения между Компанией и профобъединением с последующим утверждением необходимых изменений на заседании Совета директоров Компании.

Компания примет все меры к тому, чтобы выполнить свои обязательства, содержащиеся в настоящем Социальном кодексе, независимо от складывающейся экономической ситуации в стране и в мире.

Часть 1.

Корпоративные социальные гарантии работникам и неработающим пенсионерам

1.1. Социально ответственное регулирование вопросов труда, занятости и производственных отношений: социально ответственное реструктурирование; политика оплаты и мотивации труда; промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды; социальная политика в отношении молодых работников.

1.2. Качество условий труда и жизни работников и их семей: охрана здоровья; оздоровление, спорт, физкультура и организация отдыха; жилищная политика.

1.3. Гармоничное сочетание трудовых и семейных обязанностей: дополнительные дни отдыха и отпуска; социальная поддержка семей с детьми и инвалидами.

1.4. Корпоративное социальное обеспечение и страхование: добровольное медицинское страхование; негосударственное пенсионное обеспечение; корпоративная система личного страхования.

1.5. Социальная поддержка инвалидов и неработающих пенсионеров организаций Группы *****: социальная поддержка неработающих пенсионеров; социальная поддержка пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний; социальная поддержка неработающих инвалидов.

Часть 2.

Социально ответственное участие компании в жизни общества

2.1. Развитие монопроизводственных населенных пунктов.

- 2.2. Природоохранная деятельность.
- 2.3. Развитие науки, образования, технологии и инноваций.
- 2.4. Сохранение национально-культурной самобытности.
- 2.5. Поддержка культуры и спорта.
- 2.6. Содействие социальным группам и общественным объединениям, нуждающимся в поддержке.
- 2.7. Благотворительная деятельность Компании и работников.

Часть 3.

Экономическая основа социальных инициатив

- 3.1. Осуществление непрерывного контроля над социальными расходами: механизмы контроля над корпоративными пенсионными расходами; контроль над потреблением медицинских услуг в корпоративной системе охраны здоровья.
- 3.2. Оптимизация содержания социальной инфраструктуры: формы участия в содержании социальных объектов.
- 3.3. Повышение эффективности производства социальных услуг: аутсорсинг производителей социальных услуг на конкурсной основе.
- 3.4. Реализация принципов совместного финансирования: долевое участие работников в корпоративном социальном страховании и обеспечении; совместные платежи работников, членов их семей и местного населения за пользование социальной инфраструктурой организаций Группы *****; долгосрочное жилищное кредитование (ипотека); долевое участие в программах социально-экономического развития, предусмотренных муниципальными, региональными и федеральным бюджетами.
- 3.5. Умножение нематериальных активов: социально ответственное инвестирование; социальные аспекты деловой репутации; социально ответственные отношения с подрядчиками и поставщиками.

Заключительные положения

В подтверждение устойчивости и серьезности принятых обязательств по социально ответственному поведению Компания вводит в действие механизм внутреннего контроля, как управленческого, так и профсоюзного, за соблюдением настоящего Социального кодекса.

Компания также подтверждает свою готовность к различным видам внешнего контроля со стороны общества, включая участие в смотрах, конкурсах, как государственных, так и общественных, а также организацию переговорных площадок с критически настроенной общественностью, имеющей моральное право требовать диалога с Компанией.

Осознавая, что одностороннее принятие социальных обязательств коммерческим предприятием в конкурентной среде невозможно, Компания рассчитывает на солидарную позицию других участников рынка и заинтересованное сотрудничество со стороны государства.

Несмотря на активное продвижение принятых за рубежом принципов социальной ответственности, наша страна и содержание российского бизнеса накладывают свои особенности на развитие концепции социальной ответственности в России. Эти особенности можно разделить на три подгруппы: особенности, связанные с историей и географией России; особенности, связанные с менталитетом населения и традициями корпоративного управления; особенности, связанные с социальной и политической ситуацией в стране.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.