**Социальная ответственность корпорации и предпринимательская этика**

1. Понятие этики менеджмента
2. Критерии этического выбора
3. Концепция предпринимательской этики
4. Концепция социальной ответственности
5. Понятие этики менеджмента

Этика – это набор моральных принципов и ценностей, управляющий поведением человека или группы людей и определяющий положительные и отрицательные оценки их мыслей и действий.

Этика (греч. ethika,от греч.ethos — привычка, нрав) — философская наука, объектом изучения которой является мораль, которая регулирует поведение человекаво всехсферах общественной жизни —в труде,в быту,в науке,в семейных, личных, международных отношениях.В последниегоды наметился поворотк прикладнойэтике (биоэтика, этика науки, этика бизнеса),т. е.к «профессиональной этике».

Если говоритьоб этикеменеджмента, то речь идето нормахповедения менеджера,о требованиях,предъявляемых культурным обществомк егостилю работы, характеру общенияс людьми,социальному облику.

Этика менеджмента — наука, рассматривающая поступкии поведениечеловека, действующегов сфере управления,в томаспекте,в какомдействия менеджера соотносятсяс общечеловеческимиэтическими требованиями.Она сосредоточенана широкомспектре вариантов поведения менеджерови подчиненных.В фокусеее внимания— целии средства,используемые дляих достижениятемии другими.

Современный менеджмент оказывает влияниена общество—на направлениеего развития, культуру, систему духовных ценностей, устремлений,на системуоценки образа жизни, уровня жизнии пр.Уровень этичности поведения, поступков отдельных членов обществаи всегообществав целомзависит, таким образом, кроме прочих условий, иот уровняэтичности функционирования такого мощнейшего социального института, которым являетсяв XXIв. менеджмент.

Занятие таким трудом, как менеджмент, престижно, так как предполагает высокий уровень образования, профессионализм, достаточно высокую оплату труда.Все этоделает важность моральной, этической стороны деятельности менеджера бесспорной.

Причины этого:

1. Менеджер служит примером отношенияк своимслужебным обязанностям для рядовых сотрудникови другихменеджеров; нарушение им этических норм может быть воспринято рядовыми сотрудниками как своего рода «сигнальная ракета» — можноделать то,что нельзя. И, поскольку менеджерв центревнимания, этические нарушенияс егостороны служат дурным примеромв большейстепени, нежелиподобные жедействия рядового сотрудника.

2. Любое действие, поступок менеджера имеютне только сиюминутныйэффект. Своими этичными (или неэтичными) действиями,в течениенекоторого времени,он формируеткомплекс моральных устоев окружающих его людей: подчиненных, потребителей (клиентов или покупателей), поставщикови дажеконкурентов.

Выполняя воспитательную роль, менеджер формирует культуру отношения работниковк производимойими продукции или оказываемой услуге, правила общения сотрудников другс другом,основы контактов «менеджер — подчиненный»и т. п.Если говоритьо внешнейсреде, то менеджеры, особенно топ-менеджеры,формируют стандарты отношенийс конкурентами,поставщиками, деловыми партнерамии пр.В связис этимсовременный менеджер должен сам показывать образцы нравственно безукоризненного поведенияи воспитыватьте жекачествау своихподчиненных иу партнера.В концеконцов,от нассамих зависит, каким языком разговариваютс намилюди.

Этичность действий работников определяется двумя группами факторов:

1. Комплекс этических устоев, которыми личность владеетот рождения,представлениео том,что есть доброи чтоесть зло,т. е.свой собственный этический кодекс,с которымчеловек живети работает,какую быдолжность онни занимали какую быработу онне выполнял.

2. Требования, которые приданы человеку извне: это может быть этический кодекс организации, где человек работает, правила внутреннего распорядка, устные требования менеджера более высокого уровня.

По мнениюР. Н. Ботавиной,этика играет роль своеобразного фильтра при реализации методов, стиля управления, при создании структуры управления, при принятии решений.В любомиз этихпроцессов должна работать шкала оценки «этично — неэтично».

Следует учитывать, чтов отличиеот кодексовюридических норм этика основываетсяна культуре,общественном мнении, традицияхи привычках.Нормы этики выражаютсяв общихфиксированных представлениях (заповедях, принципах)о том,как должно поступать. Этика — это принципы, отделяющие правильное поведениеот неправильного.

Нормы этики выражаютсяв общихфиксированных представлениях (заповедях, принципах)о том,как должно поступать. Однако следует знать, чтов моралидолжноеи фактическипринятое совпадает далеконе всегдаине полностью.

Даже законне обеспечиваетпредотвращение нарушений норм морали, поскольку наказывает только самые очевидные нарушения,и готовыена рискловкие предприниматели находят способы, как его обойти. Контрольза соблюдениемили несоблюдением этических норм осуществляетсятолько общественныммнениеми человеческойсовестью. Выход один —в идеалахсамого менеджера, предпринимателя, ведьу каждогоиз нихсвои представленияо том,как следует вести дело, какого поведения они ждутот окружающихпо отношениюк себе.

Человек должен сам осознавать общие принципы, нормыи понятиядобраи зла,внутреннеих принимать и соответствующимобразом направлять свои действияв дальнейшем.

Именно поэтомув моралигромадную роль играет индивидуальное сознание (личные убеждения, мотивы и самооценки),позволяющие человеку самому контролировать, внутренне мотивировать свои действия, самостоятельно давать им обоснование, вырабатывать линию поведения.

В связис вышесказанным,актуальным становится управленческое обучение этическим принципам ведения дел.

1. Критерии этического выбора

В нормативной этике существует четыре основных подхода: утилитаристский (прагматический), индивидуалистический, морально-правовой и юридический.

**Утилитаристский подход**— этическая концепция, в рамках которой считается, что моральное поведение — это такое, которое приносит наибольшее благо для максимального количества людей.

**Индивидуалистический подход**— этическая концепция, в рамках которой считается, что действия индивида можно расценивать как моральные, если они соответствуют его самым важным долгосрочным интересам, приводящим в конечном счете к росту его благополучия.

**Морально-правовой подход**— этическая концепция, в рамках которой считается, что морально правильным решением является такое, которое наилучшим образом соблюдает права людей, подвергающихся его воздействию.

Врамках морально-правового подхода предполагается, что человек обладает основными правами и свободами, которые не могут быть отобраны в результате индивидуального решения.

**Юридический подход**— этическая концепция, в рамках которой считается, что нравственные решения должны основываться на нормах равноправия, честности и беспристрастности.

***Менеджеры. Личный аспект.*** При принятии этически верных решений менеджер ориентируется прежде всего на отдельные личностные характеристики, такие как собственное эго, уверенность в своих силах, развитое чувство независимости. Одна из наиболее важных личных характеристик менеджера — стадия его морального развития.

На стадии предшествующего развития людей интересуют прежде всего внешние выгоды (и наказания). Подчинение власти основывается на угрозе негативных последствий в случае неповиновения. В организационном смысле этой стадии соответствуют менеджеры, использующие авторитарный или принудительный стили руководства, а также менеджеры, ориентирующиеся на гарантии исполнения отдельных задач. На второй стадии общего развитиялюди адаптируются к ожиданиям положительного поведения коллег (семьи, друзей, общества). Предпочтительным способом достижения целей становится совместная работа в группах. Наиболее адекватным стилем лидерства становится поощрение взаимодействий и кооперации. На стадии последующего, или принципиального, развитиялюди руководствуются прежде всего внутренними ценностями и нормами, во многих случаях игнорируя правила и законы, требующие нарушения этих норм. Внутренние ценности становятся более важными, чем даже существенные внешние. На этом высшем уровне развития менеджеры используют трансформационный или обслуживающий стили руководства, внимание концентрируется на потребностях последователей и стимулировании окружающих к самостоятельному мышлению, решению возникающих проблем исходя из принципов морали. Для данного уровня характерно наделение властью, когда работники получают право конструктивного участия в управлении организацией.

***Организация. Аспект культуры***. Корпоративная культура самым серьезным образом воздействует на поведение членов организации. Например, расследование хищений в нефтяной промышленности США показало, что они воспринимались большинством работников как должное. Сотрудники многих компаний уверены, что если они не будут поступать так, как все (т. е. как принято), они рискуют потерять свое место. В корпоративной культуре всегда можно обнаружить направляющие этический выбор сотрудников «подсказки». Ее герои (т. е. образцы для подражания) могут как стимулировать этичные решения, так и препятствовать им. Культура организации — отнюдь не единственный источник воздействия на этику, но она является самой мощной из этих сил, ибо определяет ценности компании. К числу других относятся принятые в компании правила и политика, система вознаграждения, степень заботы организации о своих членах, система отбора, соответствие принципов организации труда законодательным и профессиональным требованиям, лидерство и процесс принятия решений.

Действия работника определяются тремя системами норм:

* законодательство (правовые нормы);
* этическая система (правовые нормы);
* свобода выбора (личные нормы).

При принятии этически сложных решений применяются следующие подходы: утилитаристский, индивидуалистический, морально-правовой.

Согласно утилитаристскому подходу, поведение, соответствующее нормам, приносит пользу наибольшему числу людей. Индивидуалистический подход признает приемлемым то,что полезно вдолгосрочной перспективе. Всоответствии сморально-правовым подходом человек изначально имеет фундаментальные права исвободы, которые недолжны нарушаться (насвободу согласия, частную жизнь, свободу совести идр.)

Менеджер, соблюдающий действующие правила под страхом наказания, реализует преимущественно авторитарный стиль руководства; роль подчиненных при этом ограничивается выполнением поставленных задач. Более высокий уровень морального развития означает сознательное выполнение обязанностей исоблюдение законодательных норм; это связано сизменением стиля руководства нанаправляющий, что позволяет подчиненным осуществлять совместную работу вгруппах. Навысшем уровне морального развития менеджер следует индивидуальным принципам добра изла, понимает специфику ценностей, исповедуемых другими людьми, иреализует обслуживающий стиль руководства; работники вданном случае принимают активное участие вуправлении.

1. Концепция предпринимательской этики

Главное противоречие, которое рассматривается в этике бизнеса, - это противоречие между внутренней логикой предпринимательской деятельности, се стремлением к прибыли, и моральными требованиями. Единой концепции предпринимательской этики не существует, хотя все исследователи согласны, что ни один предприниматель не может избежать моральных проблем, решение по которым он должен принимать самостоятельно, и что институты тоже определяют характер нравственных отношений в бизнесе. Концепции в этике бизнеса различаются тем, как они решают два основных вопроса, по которым в этике бизнеса не существует консенсуса: 1) понимание морали и 2) понимание той роли, которая отводится в этике бизнеса личной моральности предпринимателя и институциональному регулированию.

Существуют два пути воплощения моральных требований в реальные отношения в предпринимательской практике: 1) через влияние на моральное сознание предпринимателя и 2) путем создания условий, понуждающих бизнесмена вести себя нравственно (институциональное регулирование). Одни авторы (например, П. Козловски, Р. Лей, американское движение бизнес-этики) считают, что мораль в бизнесе в основном зависит от личных усилий предпринимателей как моральных субъектов, их предпочтений и совести. Они разрабатывают тему социальной ответственности предприятий и личной нравственной ответственности предпринимателей. Другие же (как X.Штайнман, А. Лер, П. Ульрих и др.), не отрицая роли личных усилий в формировании нравственных отношений в бизнесе, связывают создание благоприятного климата в бизнесе, прежде всего, с институтами, соответствующими структурами и процедурами. Соответственно, можно выделить два основных направления в этике бизнеса: этика личной нравственной ответственности предпринимателя и институциональная этика.

1. Этика социальной ответственности. Эта концепция известна с начала XX в., в Европу пришла из США. В современном ее варианте она опирается на философскую теорию ответственности X. Йонаса. Согласно X. Йонасу, ответственность - это невзаимное отношение, как, например, забота родителей о детях. Модель индивидуальной ответственности как невзаимного отношения должна стать образцом морального поведения для предприятий. Так, на Давосском форуме в 1973 г. был принят "Давосский манифест", где говорилось об ответственности предприятий перед клиентами, сотрудниками, кредиторами и обществом.

Основной путь улучшения морального климата в бизнесе - это формирование убеждений, ценностных установок и соответствующих им навыков решения специфических для бизнеса проблем. Согласно этике социальной ответственности, только лишь экономическая эффективность - недостаточное основание для легитимации деятельности предприятий, они должны уделять больше внимания интересам государства, общества, брать на себя ответственность в зоне своей деятельности. Задача этики заключается не в том, чтобы резонерствовать о том, что должно быть, а в том, чтобы помогать предпринимателю в решении его моральных проблем, обосновывать приоритетность общественного интереса. С точки зрения интересов общества, важно, чтобы лакуны правового регулирования заполнялись не антиобщественным поведением, а моральным регулированием.

Будучи одним из представителей этого направления, Р. Т. Де Джордж в "Деловой этике" с большим оптимизмом смотрит на перспективы этики бизнеса и обращает внимание на то, что она раздвигает горизонты морального видения предпринимателя и инициирует поиск конструктивных решений: "Деловая этика способна помочь людям рассматривать нравственные проблемы в бизнесе более системно и более надежными методами, чем они могли бы это делать, не пользуясь нашей наукой. Она может помочь им разглядеть такие проблемы, которые они в своей повседневной практике и не заметили бы. Она может также побудить их ввести изменения, которые они без нее и не подумали бы вводить".

Европейский и американский варианты этики социальной ответственности имеют свои отличия. Американская этика бизнеса занимается не столько теоретическим обоснованием концепции, сколько подробным рассмотрением того, что практически может быть сделано для передачи проблем социальной ответственности на предприятия. Для менеджеров существуют многочисленные программы корпоративной этики и этики бизнеса, тренинги, которые предназначены для формирования навыков решения конкретных моральных проблем и повышения чувствительности к моральным аспектам бизнеса и управления. Эта этика ориентирует в первую очередь на личное участие, личную моральную ответственность предпринимателя. В европейской же этике социальной ответственности в бизнесе несколько иное понимание ответственности и вообще она смещает внимание к институтам.

Например, К. Хоман ответственность понимает диалогично, как "давать ответ", как, в конечном счете, коллективную ответственность. Такое толкование он объясняет следующим образом. Нравственные отношения в современной экономике держатся не на моральном героизме и энтузиазме отдельных предпринимателей. В условиях глубокого разделения труда, анонимных процессов обмена, нарастающей взаимозависимости предприятий желательный с точки зрения морали результат не зависит от усилий отдельного предпринимателя, требование социально ответственного поведения, как от предпринимателя, так и от предприятия, становится все более контрпродуктивным. Социальная ответственность может оказаться неподъемной, связанной с расходами, которые не могут быть компенсированы через рынок, и, таким образом, привести предпринимателя к краху. В современной рыночной экономике индивидуальная жертва, считает К. Хоман, бессмысленна, пока большинство участников рынка также не возьмут на себя ответственность. Моделью этой ситуации является уже упоминавшаяся "дилемма заключенного": когда индивиды, свободно преследующие свои личные интересы, действуют против партнеров, они получают совокупный результат хуже (в том числе и для себя), чем, если бы они действовали совместно и учитывали интересы друг друга. Договор держится не только на юридических санкциях, но и, прежде всего, на способности людей выполнять свои обещания и доверять друг другу. Надежность, взаимное доверие партнеров по сделке снижают неуверенность, неопределенность в отношениях, и, как следствие, издержки на контроль и страхование договорных сделок, а, значит, повышают эффективность хозяйства в целом.

1. Концепция социальной ответственности

Выделяются четыре уровня социальной ответственности компании:

* экономическая, связанная с обеспечением прибыли;
* юридическая, т. е. подчинение требованиям законодательства;
* этическая (следование моральным нормам);
* дополнительно принятая на себя ответственность.

При возникновении социальных проблем возможны следующие варианты ответных действий компании:

* обструкция (отказ от обязательств);
* защита (частичное признание вины);
* приспособление (принятие социальной ответственности);
* проактивность (инициатива самой компании).

**Социальная ответственность менеджмента и организации.** Формальное определение социальной ответственности предпола­гает признание обязанности менеджмента организации (руковод­ства организации) принимать решения и осуществлять конкрет­ные действия, которые повышают уровень благополучия общества и отвечают как его интересам, так и интересам самой организа­ции. Сложность использования и восприятия этого определения заключается в различиях определения и понимания роста благо­получия общества и организации. Важным элементом определе­ния социальной ответственности менеджмента является также не­обходимость пояснения понятия субъекта, заинтересованного в конкретном проявлении социальной ответственности. Внешняя и внутренняя среда организации в этом случае включает определен­ное множество заинтересованных групп, которые могут быть объединены этим понятием (например, акционеры, инвесторы, персонал организации, покупатели и поставщики, местная власть, правительство и другие группы). Социально ответственные орга­низации должны учитывать влияние результатов своей деятельности на все заинтересованные группы.

**В качестве критериев оценки социальной ответственности организации в мировой практике менеджмента используются:**

* экономическая
* юридическая
* этическая
* принятая на себя ответственность (улучшение благосостояния общества и качества жизни персонала)

Экономическая ответственность отражает ответственность организации за производство необходимых обществу товаров и ус­луг и получение максимальной прибыли ее акционерами (собст­венником). В предельном случае экономическая ответственность сводится исключительно к максимизации прибыли. Такую кон­цепцию предложил в 1970-е годы нобелевский лауреат, экономист Милтон Фридмен. По его определению:

«деятельность компании должна быть подчинена получению прибыли, а ее единственная миссия заключается в повышении прибыли (до тех пор, пока действия организации не выходят за рамки закона)».

Это положение подверглось серьезной критике в странах Европы, Канаде и США. В качестве основного аргумента этой критики выдвинуто утверждение, что реализация только экономической выгоды как единственной обязанности организации перед обществом может привести к крайне негативным последствиям для самой организации.

Юридическая ответственность характеризует необходимостью для организации следовать установленным обществом нормам и правилам при осуществлении ее деятельности, закрепленным за­конодательством.

Этическая ответственность предусматривает осуществление, организацией общественно полезных действий, которые не определяются законодательными нормами либо не отвечают ее пря­мым экономическим интересам, но отражают этические нормы и правила, определяемые принципами и ценностями общества и корпоративной культурой самой организации. Любые решения и действия организации или отдельного индивида, направленные на получение выгоды за счет общества, оцениваются обществом как не личные.

Принятая на себя ответственность является исключительно добровольным действием организации. Она не регламентирована нормами экономической, юридической и этической ответствен­ности и определяет желание организации внести свой вклад в развитие общества и рост его благосостояния. Принятая на себя от­ветственность выходит за рамки ожиданий заинтересованных групп.

При возникновении проблем обеспечения социальной ответственности, связанных с определенными проявлениями потреб­ностей (ожиданий) заинтересованных групп, организация вынуж­дена принимать конкретные решения. В практике менеджмента разработаны варианты таких действий, которые могут носить различный характер (препятствующий, оборонительный, приспособленческий и проактивный характер).

Препятствующие действия обычно применяют организации, деятельность которых основана исключительно на экономических целях. Оборонительный характер решений и действий характерен организациям, руководство которых согласно идти на уступки в рамках закона. Они в полной мере реагируют на этическое давление заинтересованных групп (сторон). Проактивные действия организаций характерны для организаций, которые принимают на себя дополнительные обязательства самостоятельно (без давления заинтересованных групп) и способствуют повышению благосостояния общества.

Управление [этикой](http://konspekts.ru/category/delovoj-etiket/) и социальной ответственностью организа­ции направлено на обеспечение контроля поведения и отношений сотрудников с учетом обеспечения правовых норм, общих ценностей, признаваемых обществом, и корпоративных ценностей и принципов, определяемых организационной культурой. Основ­ными методами такого управления, используемыми в мировой практике менеджмента, являются личный пример руководства, моральный кодекс и различные этические структуры организации.

Личный пример руководства организации (компании, корпора­ции) по силе воздействия на персонал в обеспечении и привер­женности этическим нормам и ценностям организации, а также обеспечения ее высокой социальной ответственности является наиболее действенным фактором и методом управления. Привер­женность руководства этическим нормам и ценностям организа­ции необходимо постоянно декларировать в публичных выступлениях, директивах (директивных документах) и внутрифирменных публикациях. Моральный кодекс, принятый в практике ведущих компаний стран с рыночной экономикой (и в прошлой отечественной практике), предназначен для того, чтобы довести до всех сотрудников заявленные принципы и ценности организации и ее политику в области этики и морали. Заявленные принципы определяют разделяемые организацией ценности и отражают (в общих чертах) ее предназначение и обязанности, качество продукции и отношение к работникам. Наиболее значимые принцип организации, сформулированные в виде заявления о ее мис­сии, определяются как ***«корпоративное кредо».***

Заявленная политика содержит общее описание порядка действий организации и ее сотрудников в конкретных ситуациях, связанных с вопросами этики и морали. В моральном кодексе, как правило, формулируются ценности или образцы поведения сотрудников (допустимые и желаемые, неприемлемые) и возможная реакция менеджмента.

Этические структуры могут включать различные формирова­на, конкретные должности и программы стимулирования поведения сотрудников, соответствующего моральным принципам и ценностям организации. В качестве примеров таких структур, можно привести комитет по этике компании, уполномоченный (комиссар) по вопросам этики, обучающие программы, ***«горячие линии»*** и др.

**Определение социальной ответственности.**

Формальное определение ***социальной ответственности***предполагает обязанность руководства организации принимать решения и осуществлять действия, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам как общества, так и самой компании.

**Заинтересованные в деятельности организации группы.**

***Заинтересованной группой***называется любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности компании и характеризующиеся определенной скоростью. Н аиболее важные заинтересованные группы крупной компании, ее основ ные (без которых не может существовать **)**заинтересованные группы – инвесторы, акционеры, работники, покупатели и поставщики . К числу влиятельных заинтересованных групп относятся также правительство и жители региона , в котором размещено производство компании. Многие корпораций существуют на основании лицензии или иных разрешительных документов, их деятельность ограничивается законами о безопасности труда, защите окружающей среды и иными. К заинтересованной группе жителей региона (правильнее будет назвать их сообществом) мы относим не только проживающих в нем людей, но и местные власти, природную среду и физическое окружение, качество жизни людей . Отдельно выделяемые группы с особыми интересами могут включать в себя торговые и профессиональные ассоциации, а также комиссии по защите прав потребителей. Социально ответственные организации учитывают влияние своих действий на все заинтересованные группы.

**Оценка результатов социальной деятельности.**

В модели оценки корпоративной социальной деятельности за основу берется общая социальная ответственность компании, определяемая в соответствии с четырьмя критериями: экономической, юридичес кой, этической и принятой на себя ответственностью.

***Экономическая ответственность***. В предельном случае экономическая ответственность фирмы сводится исключительно к максимизации прибыли *.*Данную концепцию предложил и разрабатывает нобелевский лауреат, экономист Милтон Фридмен. Согласно М. Фридмену Деятельность компании должна быть подчинена получению прибыли, а ее единственная миссия заключается в повышении прибыли (до тех пор, пока действия организации не выходят за рамки закона).

***Юридическая ответственность***. Под юридической ответственностью понимается необходимость для организации следовать установленным обществом правилам, достижение ее экономических целей в рамках закона. Законы могут издаваться местными либо центральными властями.

***Этическая ответственность***. Этически ответственное поведение компании означает общественно полезные действия, которые не предусмотрены законами либо не отвечают прямым ее экономическим интересам. Мы говорили, что для того чтобы поведение организации было этичным , ее менеджеры должны придерживаться принципов равенства, честности и непредвзятости, соблюдать права сотрудников. Как неэтичные оцениваются решения, позволяющие человеку или всей организации получать выгоды за счет общества.

***Принятая на себя ответственность.***Принятие на себя ответственности носит для корпорации исключительно добровольный характер и связано с желанием компании внести свой вклад в развитие общества, к которому ее не обязывают ни экономические мотивы, ни законы, ни этика. Как правило, имеются в виду различные действия филантропического характера, которых никто не требует и которые не приносят компании ощутимой выгоды.

**Действия организации в случае возникновения социальных дилемм.**

В теории менеджмента разработан набор ответных действий, к которым прибегают компании в ситуациях, когда заинтересованная группа предъявляет компании новые требования. Действия эти могут иметь препятствующий, оборонительный, приспособленческий и проактивный характер.

***Обструкция***означает отказ компании от всех обязанностей, заявления о том, что так называемые доказательства их проступков — обман и подлог, и всяческие препятствия расследованию (если таковое проводится). Тактика ***защиты***предполагает, что организация принимает на себя ответственность за некоторые ошибки и упущения, но никак не препятствует возможным расследованиям. Менеджеры, склонные к подобной реакции, считают, что «такие вещи случаются, но в них никто не виноват». ***Приспособление***компании означает, что менеджмент принимает социальную ответственность за действия организации, хотя, возможно, делает он это, уступая внешнему давлению. Придерживающиеся этой тактики компании стремятся выполнять свои экономические, юридические и этические обязанности, и в случае давления на них внешних сил сворачивают подвергнутую критике деятельность. ***Проактивные действия***предполагают, что компания берет на себя инициативу в социальных вопросах, самостоятельно идентифицирует общественные интересы и действует, не дожидаясь указаний или давления со стороны заинтересованных групп.

Логично провести параллели между способами поведения в случае возникновения социальных дилемм и критериями социальной ответственности (экономические, юридические, этические, социальные).

**Управление этикой и социальной ответственностью компании**

Руководство комп ании призвано контролировать ее моральное «здоровье», используя такие методики, как личный пример, моральный кодекс и различные этические структуры.

***Личный пример***. Директор и старшие менеджеры компании должны открыто и уверенно поддерживать нормы этичного поведения, выступать инициаторами обновления этических ценностей организации. Приверженность этическим ценностям необходимо декларировать во время выступлений, в директивах, внутрифирменных публикациях. Но особую роль играют действия менеджмента. Если руководство приносит этику в жертву сиюминутным интересам, в компании мгновенно распространяются слухи об этом. Последующие клятвы в приверженности этическим идеалам бесполезны. Таким образом, поведение руководителей задает тон всей организации.

***Моральный кодекс***. Это формальное изложение этических и социальных ценностей организации; он призван донести до сотрудников принципы, которых придерживается компания. Как правило, моральный кодекс фирмы базируется на заявленных принципах организации, либо в нем излагается ее политика. Заявленные принципы определяют ценности компании и в общих чертах описывают ее обязанности, качество продукции, отношение к работникам. Наиболее значимые из них можно отнести к тому, что называется «корпоративное кредо» (в частности, уже упоминавшийся «Путь ЯР» компании Hewlett-Packard). Заявленная политика — это описание (опять же довольно общее) порядка действий компании и ее сотрудников в конкретных, затрагивающих вопросы этики и морали ситуациях (рыночная практика, конфликты интересов, соблюдение законов, патентная практика, подарки сотрудникам, предоставление им равных возможностей). В моральном кодексе компании, как правило, формулируются ценности или образцы поведения сотрудников (как допустимые и желаемые, так и неприемлемые) и возможная реакция менеджмента.

***Этические структуры***. К этическим структурам относятся различные системы, должности и программы, с помощью которых компания стремится стимулировать соответствующее моральным принципам поведение сотрудников. Комитет по этике компании, как правило, образует группа высших руководителей, на которых возложена обязанность наблюдать за соблюдением работниками этических принципов и выносить решения в случае возникновения спорных ситуаций. Кроме того, комитет отвечает за наказание тех, кто нарушает правила этики, что имеет немаловажное значение, если организация стремится непосредственно повлиять на поведение работников. Комиссар, или уполномоченный по вопросам этики ,— это один из высших руководителей компании, являющийся ее «совестью»: к нему стекается информация о возникающих этических проблемах, он занимается урегулированием конфликтов, а также указывает руководству на потенциальные источники затруднений.