

## ГЛАВА 5 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЭТИКА

### Введение

В гл. 4 рассмотрены многочисленные факторы, прямо или косвенно влияющие на организацию. Косвенным образом на современные организации влияет и общество, в котором они функционируют. В данной главе рассмотрены вопросы социальной ответственности и этики.

Существуют две различные точки зрения на то, как следует вести себя организациям в отношении с их общественной средой, чтобы считаться социально ответственными. Согласно одной из них, организация социально ответственна, когда максимально увеличивает прибыль, не нарушая законов и норм государственного регулирования. С этих позиций организация должна преследовать только экономические цели. Согласно другой точке зрения, организация в дополнение к ответственности экономического характера обязана учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей и местные общины, в которых проходит ее деятельность, а также вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем в целом. Сторонники этой точки зрения считают также, что общественность ожидает от современных организаций не только демонстрации высоких экономических результатов, но и существенных достижений с точки зрения социальных целей общества. Перед обсуждением этих двух подходов рассмотрим происхождение споров на темы социальной ответственности.

Завершив ознакомление с данной главой, вы поймете выделенные в тексте понятия и определения.

### РОЛЬ БИЗНЕСА В ОБЩЕСТВЕ

#### Эволюция перспектив

В начале XX века некоторые руководители бизнеса выражали уверенность в том, что корпорации обязаны использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше. Занимавшийся производством стали Эндрю Карнеги, к примеру, вложил 350 млн. долл. в социальные программы и построил более 2000 публичных библиотек. Джон Д. Рокфеллер пожертвовал 550 млн. долл. и основал фонд Рокфеллера. Доктрина *капиталистической благотворительности*, согласно которой прибыльные организации должны жертвовать часть своих средств во благо общества, была рассмотрена Карнеги в работе *«Евангелие процветания»*, опубликованной в 1900 г.

Первые акции такого рода заложили основы подхода, который до сих пор является объектом споров. Еще одним сторонником рассматриваемой концепции стал Роберт Э. Вуд, глава фирмы «Сиро. В годовом отчете за 1936 г. Вуд упомянул «те широкие социальные обязательства, которые невозможно выразить математически, но можно считать тем не менее имеющими первостепенное значение». Вуд имел в виду сильное косвенное влияние общества на организацию, функционирующую в данном обществе. Он утверждал далее, что нелегко измерить количественно или интерпретировать экономически затраты — выгоды для общества, вызываемые социальной ответственностью бизнеса. Среди руководителей деловых предприятий Вуд одним из первых признал «многослойность широкой публики» (выделив, например, потребителей, местные общины, держателей акций и работников), обслуживаемой фирмой. Он был также защитником подхода к решению социальных проблем не столько с государственных, сколько с менеджерских позиций.

Взгляды Вуда и других его сторонников в дальнейшем не получили особой поддержки. Чтобы понять, почему эти люди не оказали заметного влияния на позиции и практику бизнеса в то время, нужно вспомнить, что это был за период. Во время Великой Депрессии 30-х гг. главной заботой американских предприятий было элементарное выживание. Важнейшими и решающими для этого были экономические факторы. В это время почти все американцы и не ждали от бизнеса ничего иного, кроме прибыли и рабочих мест. Вы можете припомнить, что в гл. 2 при рассмотрении различных школ управления мы подчеркнули, что ни одна из традиционных школ не акцентирует внимания на взаимосвязи организации с внешней средой.

Согласно мнению профессора Ли Престона, концепции социальной роли бизнеса начали постепенно изменяться в 50-х гг. Отчасти это было обусловлено развитием сотрудничества между бизнесом и правительством во время второй мировой и последовавшей за нею в 50-е гг. «холодной войной». В этот период был создан Комитет по экономическому развитию, в который вошли наиболее видные представители делового мира. Хотя цель комитета заключалась в консультировании правительства по экономическим и коммерческим вопросам, значение комитета оказалось существенное, поскольку таким путем расширялось участие делового мира в решении проблем социальной и государственной политики.

Именно в 50-х гг. появился первый основательный труд на темы социальной ответственности. В книге *«Социальная ответственность бизнесмена»* Хоуард Р. Боуэн рассмотрел, как концепция социальной ответственности может быть распространена на бизнес, а осознание более широких социальных целей при принятии деловых решений может приносить социальные и экономические выгоды обществу.

Споры о роли бизнеса в обществе подстегнули события 60-х и 70-х гг. В отношении 60-х гг. Джекоби указывает, что в общественном мнении появилась оппозиция миру бизнеса. В разных сферах общества проявился активный интерес к таким вопросам, как гражданские права, война во Вьетнаме, равноправие женщин, загрязнение среды отходами промышленности и состояние среды обитания в целом, а также консьюмеризм — движение потребителей. В 70-е и 80-е гг. на первый план вышли разоружение, атомная

энергетика, избавление от голода стран третьего мира, защита флоры и фауны и торгово-экономические отношения с ЮАР

### **Прибыль и эффективность**

Противоположные по своему характеру выводы из того, что следует понимать под концепцией социальной ответственности, порождены спорами о целях организаций. С одной стороны, есть люди, рассматривающие организацию как экономическую целостность, обязанную заботиться только об эффективности использования своих ресурсов. Поступая таким образом, организация выполняет экономическую функцию производства продукции и услуг, необходимых для общества со свободной рыночной экономикой, обеспечивая одновременно работу для граждан и максимальные прибыли и вознаграждения для акционеров.

Согласно этой точке зрения, активно поддерживаемой лауреатом Нобелевский премии Милтоном Фридменом, истинная роль бизнеса состоит «в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры... (и) участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману».

### **Прямое социальное действие**

С другой стороны, есть мнение, согласно которому организация — это нечто большее, чем экономическая целостность. Согласно этой точке зрения современная организация является сложной частью окружения, включающего множество составляющих, от которых зависит самое существование организации. К таким составляющим, иногда называемым посредниками (между организацией и обществом в целом — Прим. научн. ред.), относятся местные общины, потребители, поставщики, средства информации, группы общественного давления, 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.

Согласно этой точке зрения, организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо и сверх обеспечения эффективности, занятости, прибыли и не нарушения закона. Организации должны поэтому направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам. Организации обязаны жертвовать на благо и совершенствование общества. Более того, в обществе сложились определенные представления о том, как должна вести себя организация, чтобы считаться добропорядочным корпоративным членом обслуживаемых сообществ. Формирующаяся на этой основе точка зрения, в значительной мере определяемая общественными ожиданиями, сводится к тому, что организации должны ответственно действовать в таких многочисленных сферах, как защита среды обитания, здравоохранение и безопасность, гражданские права, защита интересов потребителя и т.п. Кит Дэвис указывает, что бизнес обязан быть активно социально ответственным по причине «железного закона ответственности» и утверждает, что «в долговременной перспективе те, кто не пользуется властью в таком направлении, каковое общество считает ответственным, эту власть теряет».

### **Ответственность юридическая в соотнесении с ответственностью социальной**

Мы указывали, что социальные ожидания в отношении бизнеса с годами менялись, а эти изменения, в свою очередь, внесли вклад в представление общества о роли бизнеса. Здесь важно сделать различие между юридической и социальной ответственностью. Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам госрегулирования, определяющим, что может, а чего не должна делать организация. По каждому вопросу существуют сотни и тысячи законов и нормативов, — к примеру, сколько токсичных веществ может содержаться в промышленных стоках, как исключить дискриминацию при найме на работу; каковы минимальные требования по безопасности продукции; какого типа товары можно продавать другим странам. Организация, подчиняющаяся всем этим законам и нормативам, ведет себя юридически ответственным образом, однако, она не обязательно будет также считаться и социально ответственной.

**СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**, в отличие от юридической, подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулируемыми органами требований или же сверх этих требований. Например, организация, которая, согласно регулированию, должна иметь в штате 15% представителей национальных меньшинств, но фактически не обеспечивает достижения этого 15%-го уровня, по закону отвечает за данное нарушение. Но ее вовсе не обязательно рассматривать как социально ответственную за положение дел в данном регионе с практикой найма национальных меньшинств. С другой стороны, следование закону не означает, что организация больше не несет никакой социальной

ответственности. Другую организацию, которая держит в штате более 15% представителей национальных меньшинств, следовало бы считать социально ответственной с точки зрения решения данной проблемы. Однако та же самая организация может нарушать закон, занимаясь лживой рекламой, и в этой сфере деятельности поведение организации нельзя считать даже юридически ответственным.

Концерт, на котором в 1985 г. участвовали ведущие рок-группы со всего мира, жертвуя свое время, чтобы помочь собрать миллионы долларов для голодающих Эфиопии, можно считать примером социально ответственного поведения, поскольку никакой закон или регулирование не обязывали музыкантов поступать таким образом. Другим примером социальной ответственности, иллюстрирующим концепцию добровольного действия, является поведение фирмы «Монсанто», которая менее чем через два месяца после утечки ядовитых веществ в Бхопале на заводе, построенном фирмой «Юнион Карбайд» в Индии, и гибели почти 2000 жителей этого города вследствие катастрофы, сделала по свидетельству «Бизнес Уик» следующее: «Фирма «Монсанто», четвертая в химической промышленности, удивила своих критиков, известив о добровольном развертывании программы «право знать», заключающейся в распространении информации о возможных опасностях и мерах предосторожности, обязательных для людей, живущих вблизи 53 ее заводов».

### **Аргументы за и против социальной ответственности**

Споры о роли бизнеса в обществе породили многочисленные аргументы за и против социальной ответственности.

### **Аргументы в пользу социальной ответственности**

1. *Благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы.* Социальные действия предприятий, улучшающие жизнь местного сообщества или устраняющие необходимость государственного регулирования, могут быть в собственных интересах предприятий в силу выгод, обеспечиваемых участием в жизни общества. В обществе более благополучном с социальной точки зрения благоприятнее условия и для деятельности бизнеса. Кроме того, даже если краткосрочные издержки в связи с социальным действием высоки, в долгосрочной перспективе они могут стимулировать прибыль, поскольку у потребителей, поставщиков и местного сообщества формируется более привлекательный образ предприятия.

2. *Изменение потребностей и ожиданий широкой публики.* Связанные с бизнесом социальные ожидания радикально изменились с 60-х гг. Чтобы сузить разрыв между новыми ожиданиями и реальным откликом предприятий, их вовлеченность в решение социальных проблем становится и ожидаемой и необходимой.

3. *Наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем.* Поскольку бизнес располагает значительными людскими и финансовыми ресурсами, ему следовало бы передавать их часть на социальные нужды.

4. *Моральное обязательство вести себя социально ответственно.* Предприятие является членом общества, поэтому нормы морали также должны управлять его поведением. Предприятие, подобно индивидуальным членам общества, должно действовать социально ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ общества. Более того, поскольку законы не могут охватить все случаи жизни, предприятия должны исходить из ответственного поведения, чтобы поддерживать общество, основанное на упорядоченности и законности. Некоторые аргументы в пользу социальной ответственности рассмотрены в примере 5.1.

### **Аргументы против социальной ответственности**

1. *Нарушение принципа максимизации прибыли.* Направление части ресурсов на социальные нужды снижает влияние принципа максимизации прибыли. Предприятие ведет себя в наибольшей мере социально ответственно, сосредоточиваясь только на экономических интересах и оставляя социальные проблемы государственным учреждениям и службам, благотворительным институтам и просветительским организациям.

2. *Расходы на социальную вовлеченность.* Средства, направляемые на социальные нужды, являются для предприятия издержками. В конечном счете, эти издержки переносятся на потребителей в виде повышения цен. Кроме того, фирмы, участвующие в конкурентной борьбе на международных рынках с фирмами других стран, которые не несут затрат на социальные нужды, оказываются в неблагоприятном положении в конкуренции. В результате снижается их сбыт на международных рынках, что ведет к ухудшению платежного баланса США во внешней торговле.

### **ПРИМЕР 5.1.**

#### ***Руководитель фирмы «Леви Страусе» призывает к корпоративной ответственности***

Роберт Хаас, президент и главный управляющий фирмы «Леви Страусе энд Ко.», а также праправнучатый племянник ее основателя Леви Страусса, призывает бизнесменов соединить усилия с

общественностью и благотворительными организациями в разрешении проблем тех районов, в которых функционируют их предприятия. «Только это может изменить положение,.. должно изменить положение дел» в период сокращения государственных расходов на социальные нужды. Так сказал Хаас, 19 ноября 1984 г., получая в Колумбийском университете премию Лоренса Вьена за достижения своей фирмы в области социальной ответственности.

Фирма «Леви Страусс» — крупнейший в мире производитель одежды, на 140 ее предприятиях и в центрах снабжения по всему миру занято около 44 тыс. человек.

В 1984 г. фирма выделила 2,4% своего дохода до вычета налога на многостороннюю филантропическую деятельность. Значительная часть этой суммы пошла на социальные программы в тех местных сообществах, в которых фирма ведет свои операции.

Центральной частью социальной активности фирмы является программа групп помощи местным сообществам, предложенная отцом Хаасом в 1970 г. и охватившая к 1984 г. около четверти всех работников фирмы. В 90 таких группах над проблемами и социальными проектами во благо местных сообществ трудятся работники фирмы. Почти 10 тыс. человек, работающих в этих группах, получают профессиональную поддержку со стороны специалистов фирмы и материальную — из средств фирмы, не говоря уже о разрешении заниматься соответствующими проектами в рабочее время. Хаас назвал несколько из более чем 100 реализуемых в сообществах многих стран мира проектов, в том числе создание организаций, помогающих испаноязычным американцам в штате Нью-Мексико; организация сиротского приюта в Аргентине; бурение водяных колодцев и поставка насосов для филиппинской рыбацкой деревни в целях обеспечения жителей питьевой водой; создание добровольных отрядов медицинской помощи, а также общественных клиник в ряде городов. Забота фирмы о благосостоянии своих работников — еще один важный компонент корпоративной ответственности. Как сказал Хаас, на протяжении ряда лет сбыт оказался существенно сниженным, и в начале 80-х гг. по причине падения сбыта и прибыли фирме пришлось уволить свыше 5 тыс. работников. «Однако, мы не предполагали отменить свои обязательства в рамках корпоративной ответственности, — говорит Хаас. — Для продолжения нашей филантропической деятельности мы использовали средства, накопленные в предшествующий благоприятный для фирмы период.» Фирма не только заблаговременно известила о надвигающемся сокращении своих работников, но и помогла уволенным пройти курсы переобучения и устроится на новую работу, расширила для них медицинские льготы и поработала с рядом организаций местного сообщества с целью консультирования и оказания поддержки бывшим сотрудникам фирмы. «Мне хотелось бы, чтобы мы могли сделать больше,» — сказал Хаас. По словам Хааса, филантропическая деятельность не является для фирмы чем-то новым. Леви Страусс, эмигрировавший из Богемии в Калифорнию во времена золотой лихорадки, всегда считал важным доброе отношение к потребителям и своим работникам и, утвердившись в качестве преуспевающего производителя джинсов, завоевал репутацию крупного филантропа, построив школы, колледжи и приюты в любимой им Калифорнии. Он также помог оплатить сооружение памятника жертвам землетрясения 1906 г. в Сан-Франциско. Позднее Леви Страусс стал одним из первых на юге США предпринимателей, разрушивших расовый барьер и нанимавших на равных основаниях белых в черных работников, и, как утверждает Хаас, в отрасли с невысокой заработной платой и потогонными условиями труда, фирма «Леви Страусс» сегодня на всех своих предприятиях обеспечивает безопасность и приемлемый режим работы.

Президент неоднократно призывал другие фирмы последовать примеру его компании и щедро жертвовать на благо сообщества, национальным благотворительным фондам и службам. Хотя, по мнению Хааса, еще более важное значение имеет то, как компании ведут свои дела, т.е. этический уровень, на котором поддерживаются отношения компаний с потребителями, работниками и другими предприятиями. «То, что я вручаю в дар из своей конторы, должно быть увязано с тем, как я веду себя в своей конторе,» — говорит Хаас. Он считает, что каждый работник должен чувствовать ответственность за свои действия или решения, а руководители и рядовые сотрудники должны служить примером этичного поведения на своих рабочих местах ежедневно. Хаас предлагает, чтобы каждая компания периодически заполняла для себя учетную карточку социальной ответственности. Он приводит краткое содержание одной из таких карточек своей компании: фирма «Леви Страусс» должна нанимать больше женщин и представителей меньшинств, чтобы устранять дискриминацию в области занятости, более эффективно контролировать этику поведения своих работников в их повседневной деятельности, больше работать над подготовкой кадров и отысканием новых возможностей участия в прибылях своих сотрудников, наконец, продолжать рекламирование джинсов и другой одежды фирмы без привлечения мотивов секса или насилия.

Почему этот руководитель так печется о корпоративной ответственности? Во-первых, — как говорит он сам, — «потому, что только так и нужно поступать. Но это еще и прагматический способ соблазнить собственные интересы, он способствует нашему выживанию, ибо наша репутация остается высокой, а отрасль промышленности — свободной от введения необязательных регулирующих ограничений. Настанет день, когда каждая компания заплатит за свое безразличие к социальным проблемам,» — считает Хаас. Когда фирма хочет

купить участок земли, репутация фирмы, с его точки зрения, предопределяет окончательный ответ местных органов. Когда рабочие из местной общины имеют плохую систему образования или медицинского обслуживания, страдает производительность труда на фирме. Когда фирма намеревается осваивать новые рынки за рубежом, встает вопрос — как фирме следует устанавливать отношения с рабочими других стран. Результаты корпоративной ответственности не сказываются немедленно, речь, скорее, можно вести о долгосрочных инвестициях в будущее.

*Источник Management Review, May 1985, p. 8.*

3. *Недостаточный уровень отчетности широкой публике.* Поскольку управляющих не выбирают, они не являются непосредственно подотчетными широкой публике. Рыночная система хорошо контролирует экономические показатели предприятий и плохо — их социальную вовлеченность. До тех пор, пока общество не разработает порядок прямой отчетности ему предприятий, последние не будут участвовать в социальных действиях, за которые они не считают себя ответственными.

4. *Недостаток умения разрешать социальные проблемы.* Персонал любого предприятия лучше всего подготовлен к деятельности в сферах экономики, рынка и техники. Он лишен опыта, позволяющего делать значимые вклады в решение проблем социального характера. Совершенствованию общества должны способствовать специалисты, работающие в соответствующих государственных учреждениях и благотворительных организациях.

## **СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА ПРАКТИКЕ**

Согласно исследованиям по вопросу отношения руководящих работников к корпоративной социальной ответственности, намечается явный сдвиг в сторону ее повышения. Опрошенные руководители считают, что давление в направлении повышения социальной ответственности бизнеса реально, имеет большое значение и будет продолжаться. Другие исследования показали, что представители высшего руководства фирм начали участвовать в работе местных сообществ как добровольцы. Об этом говорится в примере 5.2.

Самым большим препятствием в разработке программ в рамках социальной ответственности руководители называют требования рядовых работников и менеджеров увеличивать доходы на акцию в ежеквартальном исчислении. Стремление к скорейшему увеличению прибыли и доходов заставляет управляющих отказываться от передачи части своих ресурсов на программы, обусловленные социальной ответственностью.

Организации предпринимают многочисленные шаги в сфере добровольного участия в жизни общества. К примеру, фирма «Проктер энд Гэмбл» в 1980 г. сняла с продажи свои тампоны «рилай», обнаружив, что они могут быть причиной шока из-за токсичности. Нужно подчеркнуть, что это решение было добровольным, а не стало следствием правовых или регулирующих требований. Хотя можно предположить, что фирма «Проктер энд Гэмбл» получила юридическую консультацию относительно возможностей судебного преследования, ее действия тем не менее демонстрируют социальную ответственность. Фирма «Джонсон энд Джонсон» предприняла подобные шаги, когда в капсулах «Тилонола» были обнаружены следы цианида. Решение отказаться от производства этого продукта по оценке обошлось фирме в 50 млн. долл. Джеймс Э. Берк, руководитель фирмы, изъявил желание оповестить о полном изъятии из продажи «Тилонола» с самого начала инцидента. Во время первого связанного с «Тилонолом» кризиса в 1982 г. Берк заявил: «Важно продемонстрировать, что мы предпринимаем все возможные шаги для защиты людей и что больше сделать мы просто не в силах». Другие же фирмы, обвиненные в нечистоплотности органами правосудия или государственными регулирующими учреждениями, пытались с ними бороться.

### **ПРИМЕР 5.2.**

#### ***Сотрудники компании помогают местным сообществам***

Пожертвования компаний на местные благотворительные нужды — не новое дело. Сегодня, однако, компании все чаще предпочитают более прямые, личные формы участия в оказании помощи сообществам, вкладывая труд своих работников. Свыше 500 фирм, значительно больше, чем 10 лет назад, разработали программы, позволяющие их сотрудникам участвовать в проектах на благо сообщества. Подходы компаний к этому делу существенно различаются. Некоторые фирмы разрабатывают программы, реализуемые в сообществе их же сотрудниками. Другие освобождают своих людей от основной работы, чтобы те обслуживали сообщество. Третьи вознаграждают добровольцев, работающих на сообщество, дополнительными днями к отпуску или публично отмечают заслуги этих людей, а иногда делают пожертвования от их имени. К добровольной относится такая работа, как консультирование по вопросам управления или оказание помощи в очистке территорий. Труд добровольцев приносит выгоду компаниям в той мере, в какой его оценивает принимающее такой вклад сообщество. Помимо очевидной выгоды в форме улучшения отношений с местным сообществом, у добровольцев, по сообщениям фирм, появляется более позитивное отношение к своей основной работе, а также к их работодателям. Итак, протягивая руку помощи, фирма в той же мере помогает

себе самой.

Совсем иначе повела себя фирма «Форд Мотор» в деле с «Пинто» — не выпускаемой более моделью. После того, как три женщины погибли в своих автомобилях модели «Пинто» выпуска 1973 г. из-за возгорания машин после наезда на них сзади, компания «Форд» была привлечена к суду. Руководители фирмы утверждали, что в точности следовали федеральным правилам, проведя экономический анализ и показав, что добавление 11-долларовой детали, которая могла бы предотвратить загорание топливной системы, — это лишние расходы по сравнению с оценкой низкой вероятности гибели людей или получения ими телесных повреждений по указанной причине. Однако другие свидетельства по делу гласили, что: 1) руководители фирмы должны были знать об опасности со стороны топливной системы по отчетам о результатах испытаний на наезды; 2) модель «Пинто» не могла выдержать наезд на скорости 50 км/ч без высоко-вероятного разрушения бензобака; 3) главный инженер проекта указал, что его неоднократные письменные и устные напоминания руководству фирмы о недостаточной безопасности «Пинто» были, по сути дела, проигнорированы и привели к его перемещению на работу, не связанную с проблемами соблюдения федеральных стандартов. Примером социальной ответственности в связи с повышением образовательного уровня в сообществе служит фирма «Эпл Компьютер», подарившая компьютерные системы более чем 9 тыс. начальным и средним школам. Фирма «Ай Би Эм», программа социальной ответственности которой рассмотрена в примере 5.3., также дарила компьютерные системы многим американским университетам. Вообще направление руководителей фирм, расположенных рядом с университетами, читать там лекции и участвовать в групповых дискуссиях, — общепринятая практика. Эти предприятия ежегодно пополняют бюджет университетов миллионами долларов. К другим сферам участия корпораций в жизни общества относятся пожертвования на обновление городов, оказание помощи инвалидам, подготовка и найм представителей меньшинств, поддержка искусства.

### ПРИМЕР 5.3.

#### *Социальная ответственность в понимании фирмы «Ли Би Эм»*

*Программа распределения субсидий для повышения образовательного уровня.* В рамках поддержки стремления людей к повышению своего образования фирма «Ай Би Эм» соединяет в пропорции 2:1 целевые пожертвования своих работников и находящихся на пенсии сотрудников и их супругов, и направляет их в размере до 5 тыс. долл. на учебное заведение дарителя на один календарный год известным в США учебным заведениям в области высшего и среднего специального образования. Таким же путем и субсидируются образовательные ассоциации, единственная функция которых состоит в мобилизации средств для являющихся их членами колледжей, которые, каждый в отдельности, получают предназначенную им долю субсидий.

*Разработка программы субсидий для больниц и учреждений культуры.* В рамках этой программы фирма распределяет по принципу два к одному пожертвования своих работающих и находящихся на пенсии работников и их супругов в пользу известных больниц и учреждений культуры из расчета до 5 тыс. долл. на дарителя, организацию, календарный год.

*Программа перевода на работу в учреждения социального обслуживания.* Фирма «Ай Би Эм» помогает некоммерческим организациям и поддерживает участие своих сотрудников в жизни сообщества, предоставляя им увольнительные для работы в учреждениях социального обслуживания. Почти все такие увольнительные фирма оплачивает полностью. Запросы на получение подобных увольнительных могут поступать непосредственно от работников фирмы, уже начавших соответствующую деятельность или проявивших к ней интерес. О помощи кадрами может также запрашивать какое-либо учреждение социального обслуживания либо сама фирма может выделять людей и в помощь. С тех пор как в 1971 г. фирма начала предоставлять такие увольнительные, свыше 600 работников воспользовались ими в рамках программы перевода в учреждения социального обслуживания при полной или частичной оплате увольнительных.

*Программа предоставления преподавателей.* Каждый год фирма «Ай Би Эм» оказывает временную поддержку, выделяя преподавателей и оказывая административную поддержку колледжам, университетам и соответствующим проектам, которые ориентированы на студентов из инвалидов или национальных меньшинств. Фирма набирает своих сотрудников, желающих принять участие в преподавательской работе в течение года, и все это время выплачивает им заработную плату. Начав в 1971 г., фирма субсидировала таким образом деятельность более чем 425 своих сотрудников в пользу черных, испаноязычных и беднейших студентов, а также студентов-индейцев и инвалидов.

*Фонд услуг для местных сообществ.* Фирма «Ай Би Эм» разработала ряд программ, нацеленных на повышение благосостояния местных сообществ, в которых предприятия фирмы находятся и работают. Фирма создала фонд под программу услуг для таких сообществ. Из этого фонда оказывается материальная поддержка конкретным проектам и действиям в рамках всего многообразия социального обеспечения, медицинского обслуживания, здравоохранения, научной и общественной деятельности, школ и культурных мероприятий, поддерживаемых одной из организаций местных сообществ, с которой работник фирмы или его супруга имеют

устойчивую связь.

*Программа, обучения для инвалидов.* Фирма «Ай Би Эм» сдает в аренду оборудование и передает в дар необходимые для обучения материалы более чем 170 организациям, занимающимся обучением людей, профессия которых не находит спроса и которые не в состоянии самостоятельно оплатить свою переподготовку. В крупные центры обучения и повышения квалификации, куда в качестве арендуемого оборудования поставляются компьютерные системы и системы обработки словесной информации, фирма направляет также своих сотрудников с полной выплатой им заработной платы для оказания помощи в разработке программ обучения.

*Источник:* IBM: About Your Company, Armonk, N.Y., 1984, pp.170-171.

### **Заключительные замечания**

По нашему убеждению, организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий на пользу местных сообществ в которых функционируют предприятие и его подразделения, и общества в целом. Как указывает проф. Ли Престон, «организации не могут длительное время работать ответственным образом, находясь в конфликте со своим окружением». Он утверждает далее, что для успешного управления организация должна уметь приспосабливаться и откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду более благожелательной к организации. Наше мнение состоит в том, что расходы на социальную ответственность оправданы фактом совершенствования различных сегментов общества, а также улучшением отношения общественности к фирме. Это должно вести к повышению лояльности потребителей к производителям продукции, снижению уровня регулирующего вмешательства государства и общему улучшению состояния общества. Мы согласны, однако, с тем, что организации не должны заниматься сбором продуктов питания для аборигенов Паго-Паго, чтобы стать социально ответственными. Организации должны, скорее, анализировать собственные прямые действия и окружающую их среду и выбирать такие программы социальной ответственности, которые помогут этой среде в наибольшей мере.

Важно подчеркнуть также, что не следует думать, будто на социально ответственное поведение способны только крупные организации. Организация по уборке мусора или предприятие, торгующее пищей и ставшее спонсором бейсбольной команды, и мелкое обрабатывающее предприятие, которое разрешает школьникам экскурсии для ознакомления с его работой, — все они являются социально ответственными. Таковой является и больница, направляющая своего работника в высшее учебное заведение для обсуждения со студентами возможностей карьеры в здравоохранении.

Тем не менее не подлежит сомнению, что прибыль важна для выживания предприятий. Для любого предприятия на первом месте стоит выживание и только потом — проблемы общества. Если предприятие не способно вести дело с прибылью, вопрос о социальной ответственности становится по преимуществу академическим. Но как бы то ни было, организации должны вести свои дела в соответствии с общественными ожиданиями. Иначе говоря, социальная ответственность для предприятия означает нечто большее, чем просто филантропическую деятельность. Подразумевается, что организация действует ответственно и в согласии с заботами и надеждами широкой публики. Эта точка зрения отражена в следующем высказывании Эдуарда Дж. Харнеса, главы фирмы «Проктер энд Гэмбл»:

*«Руководство компании обязано использовать весь свой талант, чтобы отдавать наивысшие приоритеты прибыли и развитию. Однако ему нужно также иметь достаточно широкие взгляды, чтобы в интересах своей компании осознать важность выполнения компанией любого разумного ожидания, сформировавшегося по отношению к ней внутри местного сообщества и различных заинтересованных слоев общества. Открытое признание приоритетов и социально ответственное поведение обеспечивают компании достижение важных вторичных целей. Прибыльность и развитие идут бок о бок с честным отношением к работникам, потребителям всех уровней и местному сообществу».*

### **ЭТИКА И СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

В сердцевине проблемы социальной ответственности находятся личные ценности, определенные в гл. 3 как общие убеждения относительно добра и зла. Люди, полагающие, что «организации должны максимизировать прибыль, подчиняясь закону», скорее всего придадут высокую ценность максимизации прибыли, эффективности и жесткому следованию закону и низкую ценность — альтруизму. Такие люди считают, что организация ведет себя правильно и является социально ответственной, пока ее действия отвечают данной системе ценностей. Чтобы сделать выбор в пользу правильного поведения, важно иметь начальное представление об этике. Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение.

Однако этика бизнеса затрагивает не только проблему социально ответственного поведения. Она сосредоточена на широком спектре вариантов поведения управляющих и управляемых. Более того, в фокусе ее внимания — и цели, и средства, используемые для их достижения теми и другими. Например, почти все

американцы скорее всего считают, что неэтично давать взятку иностранному чиновнику ради получения контракта. В этом случае неэтичны средства. Представим, однако, что речь идет о контракте на закупку шкур котиков, используемых для производства одежды. Некоторые люди, для которых защита диких животных стоит на высоком месте, могут считать, что использование котиковых шкур неэтично, даже если их можно получить, не давая взятки. Здесь неэтичной считается цель, поскольку подобные действия рассматриваются как неправильное поведение. С этой точки зрения, поведение неправильно не потому, что противозаконно, а потому, что противоречит личным ценностям и является действием, которое не может быть поддержано. Еще одна иллюстрация: многие люди считают неэтичным ведение компаниями дел с ЮАР вследствие политики апартеида, проводимой этой страной. Мнение этих людей является результатом действий правительства ЮАР, нарушающих ценностные представления людей об отношении к индивидам в обществе.

Действия руководителей или рядовых работников, нарушающие закон, также следует расценивать как неэтичные. Например, Э.Ф. Хаттон признан виновным в подделке 2000 почтовых и телеграфных отправок, т.е. в действии, определенно нарушающем закон. Это верно. Однако действия, не нарушающие закона, могут рассматриваться, а могут и не рассматриваться неэтичными в зависимости от личной системы ценностей. Представим ситуацию с изъятием из продажи капсул «Тилонола» фирмой «Джонсон энд Джонсон». По большей части, люди должны считать это действие этичным. Некоторые должны полагать неэтичным поведение фирмы «Форд Мотор», поскольку она возражала против изъятия модели «Пинто» или перепроектирования топливной системы с целью ликвидации возможных опасностей, связанных с бензобаком.

Другой пример сомнительной этики представлен действиями корпорации «Менвилл», которая десятилетиями блокировала данные, свидетельствовавшие о том, что вдыхание асбестовой пыли убивает рабочих фирмы. Суд штата Нью-Джерси в конечном счете установил, «что корпорация «Менвилл» сознательно и хладнокровно приняла деловые решения о неприятии защитных или восстановительных для здоровья мер в полном пренебрежении к правам других людей». Суд потребовал, чтобы компания перевела 80% своих акций в соответствующий фонд для выплаты из него компенсаций многим людям, предъявившим иск. Рассматривая это дело, Сол Геллермен указывает:

*«...как ни смотреть, компанию погубило несоблюдение корпоративной этики. Случай фирмы «Менвилл» выявляет четкую линию, разграничивающую приемлемое и неприемлемое поведение руководства. Руководители должны выдерживать равновесие — блюсти интересы компании, но не преступать границ того, что при взгляде извне представляется недопустимым».*

По мнению Ляру Осмера, этические проблемы в бизнесе имеют отношение к «конфликту или по меньшей мере к вероятности такого конфликта между экономическими показателями организации, измеряемыми доходами, издержками и прибылью, и показателями ее социальной ответственности, выражаемыми через обязательства по отношению к другим людям как внутри организации, так и в обществе».

Помимо старших руководителей, часто демонстрирующих неэтичное корпоративное поведение, любое лицо в организации может также действовать неэтично. Рассмотрим следующие ситуации. Вы агент по закупкам, и один из поставщиков, с которым вы ведете дела, предлагает вам ящик хорошего вина. Принять ли вам его?

#### ПРИМЕР 5.4.

##### *Тест на этику организации*

Многие ситуации повседневного бизнеса нелегко квалифицировать по признаку правильно-неправильно, они скорее находятся в промежуточной, «серой» области. Чтобы продемонстрировать комплекс моральных дилемм, ожидающих американца XX в., ниже приведен «ненаучный\*» тест на уклонение... Не стремитесь набрать высокую сумму баллов. Не в этом суть. Просто ответьте на вопросы и подсчитайте результат.

Определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях, используя такой код:  
совершенно согласен — СС; согласен — С; не согласен — НС, совершенно не согласен — СНС.

СС С НС СНС

1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.

---

2. Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требование контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.

---

3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности; иногда поэтому необходимо давать примерные цифры.

---

4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства.

---

5. Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности



этих действий.

---

6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время.

---

7. Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.

---

8. Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказа, чтобы заполучить этот заказ.

---

9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания.

---

10. Руководство должно быть ориентированном на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства.

---

11. Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я дам на это разрешение.

---

12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.

---

13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «излишки». (Этическая проблема здесь та же самая, что у кассы, когда кассир сдает меньше сдачи.)

---

14. Использовать время от времени копировальную машину компании для личных или местных целей — вполне приемлемо.

---

15. Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, ленты для пишущей машины и т.п.), для личных нужд — приемлемая дополнительная льгота.

---

Оценка ответов в баллах: СНС — 0, НС — 1, С — 2, СС — 3.

Если вы набрали в сумме:

0 — Готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого.

1-5 — Вам можно идти в епископы.

6-10 — Высокий этический уровень.

11-15 — Приемлемый этический уровень.

16-25 — Средний этический уровень.

26-35 — Требуется моральное совершенствование.

36-44 — Происходит быстрое соскальзывание в пропасть.

45 — Охраняйте ценные вещи от самого себя.

*Источник:* Is Your (Ethical) Slippage Showing?» by Lowell G. Rein, copyright September 1980. С разрешения *Personel Journal*, Costa Mesa, California; all rights reserved.

Вы видите, как некоторые ваши коллеги ведут из конторы междугородные телефонные разговоры по личным вопросам. Следует ли вам делать то же самое? Вы имеете возможность использовать для себя лично то, что предназначено для конторы, и унести это домой. Следует ли вам использовать эту возможность? Вот всего несколько этических дилемм, с которыми каждый человек может столкнуться на работе. Следует подчеркнуть, что в этих примерах нет речи о нарушении закона, однако, соответствующие действия могут быть расценены многими как неправильные. К неэтичным действиям людей с явным нарушением закона относятся фальсификация документов, отправляемых службам государственного регулирования, присвоение средств, расовая дискриминация и сексуальные домогательства в рабочей среде. Действия с нарушением закона, которые относятся к загрязнению окружающей среды, безопасности продукции и безопасности труда, также следует считать неэтичными. Вы можете оценить этику вашей организации с помощью теста в примере 5.4.

### **Результаты исследований**

По данным исследований с середины 70-х гг. около 2/3 из числа 500 крупнейших американских компаний в той или иной форме вели себя противозаконно. Опросы общественного мнения показали, что по

мнению широкой публики приверженность этичному поведению в США падает. Согласно одному опросу, 65% американцев считают, что общий этический уровень в стране снизился за последнее десятилетие. Только 7% американцев полагают, что он повысился. На вопрос о наиболее распространенных вариантах неэтичной деловой практики руководитель одного из финансовых учреждений сказал: «Взятки, подделка документов, недостоверные финансовые отчеты, искусственное завышение цен, тайные сговоры о ценах». Еще одно исследование, охватившее 15-летний период, показало, что руководители предприятий стали более цинично, чем 15 лет назад, относиться к этике поведения руководства в целом.

К причинам расширения неэтичной практики ведения дел руководители предприятий относят: 1) конкурентную борьбу, которая оттесняет на обочину этические соображения; 2) усиливающееся стремление указывать уровень прибыльности каждые 3 месяца, т.е. в квартальных отчетах; 3) неудачи с обеспечением должного вознаграждения руководителей за этичное поведение; 4) общее снижение значения этики в американском обществе, что исподволь извиняет неэтичное поведение на рабочем месте; 5) нажим со стороны организации на рядовых работников с целью нахождения ими компромисса между собственными личными ценностями и ценностями управляющих. Существование этой последней причины подтверждается результатами проведенного более 20 лет назад исследования, в котором было установлено, что основное влияние на принятие неэтичных решений служащими имело поведение их руководителей. В широком смысле «то, что делает, и как ведет себя хозяин» — основной фактор влияния на поведение подчиненного. Таким образом, ведя себя этично, вы как руководитель можете заметно влиять на этику поведения своих подчиненных.

### **ПОВЫШЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭТИЧНОСТИ ПОВЕДЕНИЯ**

Организации предпринимают разные меры в целях повышения характеристик этичности поведения руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся разработка этическим нормативов, создание комитетов по этике, проведение социальных ревизий и обучение этичному поведению.

ЭТИЧЕСКИЕ НОРМАТИВЫ описывают систему общих ценностей и правила этики, которых, по мнению организации, должны бы придерживаться ее работники. Этические нормативы разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решений. Рассматривая этические нормативы, глава фирмы «Ай Би Эм» указывает: «Если в этой книге (о ведении бизнеса) и имеется одно важнейшее сообщение, то оно заключается в следующем: фирма «Ай Би Эм» ожидает от каждого своего работника в каждом конкретном случае действий в соответствии с высшими стандартами ведения бизнеса».

### **ПРИМЕР 5.5.**

#### ***Этика бизнеса на международном уровне***

Становится все очевиднее, что, действуя в собственных интересах, многонациональные корпорации должны рассматривать себя качестве посредников в обменах, обуславливающих экономическое и социальное развитие. Желая или не желая этого, такие корпорации часто решающим образом и длительно воздействуют на другие страны. Влияние на местную культуру, институты, религию и образ жизни следует поэтому тщательно оценивать. Для этого необходимо периодически устраивать «ревизии воздействия на этику». Этические моменты должны обязательно стать важнейшим элементом процесса планирования. Проблемы, создаваемые поведением многонациональных корпораций в отсутствии такого анализа, Становятся объектом регулирования со стороны правительства страны-хозяина или более крупных регулирующих органов (например, ОЭСР или ООН), наделенных региональными или всемирными полномочиями. Поэтому в интересах каждой многонациональной организации установить единые этические принципы по операциям во всех регионах мира, причем на возможно более высоком уровне, и неукоснительно и сознательно следовать им.

*О состоянии этики, в мире.*

Стандарты этичного поведения различаются в разных странах.

Поведение зачастую определяется средствами принудительного выполнения закона, а не собственно существованием закона. Этичность поведения не имеет «верхних» границ. Многонациональные организации характеризуются высоким уровнем этической ответственности и подконтрольности.

Вероятность этически ошибочных суждений сравнительно высока.

Внимание страны к этике возрастает с ростом уровня экономического благосостояния.

*Рекомендации для многонациональных организаций*

Разработка этических нормативов, применимых во всем мире.

Учет этических вопросов при разработке стратегии.

Уход с сомнительного рынка при возникновении крупных неразрешаемых этических проблем.  
Составление периодических отчетов о «воздействии на этику».

*Источник:* Gene R. Laczniak and Jacob Naor, «Global Ethics. Wrestling with the Corporate Conscience», *Business*, July-August-September 1985, p. 9.

К вариантам поведения, обычно запрещаемым этическими нормативами, относятся взятки, вымогательство, подарки, выплата соучастнику части незаконно полученных денег, конфликт на почве столкновения интересов, нарушение законов в целом, мошенничество, раскрытие секретов компании, использование информации, полученной в доверительной беседе от членов «своей» группы, незаконные выплаты политическим организациям, противоправное поведение ради интересов фирмы. Обычно организации доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов, хотя некоторые создают рабочие группы по этическим нормативам.

При разработке этических нормативов применительно к бизнесу в многонациональных организациях компании-инициатору следует учитывать преобладающее отношение к взятке и подарку в других культурах. Согласно примеру 4.3. в некоторых странах правительственные чиновники привыкли и ждут небольших денежных подношений для стимулирования деятельности. Как следствие. Конгресс внес в закон поправку, согласно которой такие выплаты вычитаются из суммы, подлежащей налогообложению. Из примера 5.5. следует, что компаниям, ведущим дела в других странах, следует продумывать этическое отношение к такой деятельности.

**КОМИТЕТЫ ПО ЭТИКЕ.** Некоторые организации создают постоянные комитеты для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов — руководители высшего уровня. Некоторые организации не создают таких комитетов, но нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Роль такого адвоката — выработка суждения по этическим вопросам, связанным с действиями организации, а также выполнение функции «социальной совести» организации.

**СОЦИАЛЬНЫЕ РЕВИЗИИ** предложены для оценки и составления отчетов о социальном влиянии действий и программ организации. Сторонники социальной ревизии полагают, что отчеты такого типа могут свидетельствовать об уровне социальной ответственности организации. Хотя некоторые компании пытались воспользоваться принципами социальной ревизии, но проблемы измерения прямых издержек и выгод от реализации социальных программ пока не решены. Рассматривая текущее состояние метода социальной ревизии, профессор Ли Престон указывает, что метод «пережил период повышенного интереса и быстрого развития, достиг пикового состояния, лишившись кое-где исходных целей, и, в конечном счете, институционализировался в формах несколько менее амбициозных, чем предсказывали наиболее активные его последователи». Единственные заметные следы этой активности, сохранившиеся до сего дня, — это почти универсальные, но в высшей мере избирательные «социальные разоблачения», содержащиеся в годовых отчетах ведущих корпораций и в ежегодных обзорах журнала «Форчун» с перечнем наиболее и наименее уважаемых компаний, для оценки действий которых используется среди прочего индекс «ответственности перед сообществом и средой обитания» в качестве элемента совокупной схемы ранжирования.

**ОБУЧЕНИЕ ЭТИЧНОМУ ПОВЕДЕНИЮ.** Еще один подход, используемый организациями для повышения показателей этичности поведения, — обучение этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников. При этом работников знакомят с этикой бизнеса и повышают их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть. Встраивание этики как предмета в курсы обучения бизнесу на университетском уровне является еще одной формой обучения этичному поведению, благодаря чему обучающиеся начинают лучше понимать эти проблемы.

Согласно исследованию Центра Этики бизнеса, «корпорации гораздо более озабочены этикой сегодня, чем в прошлом, они предприняли конкретные шаги по внедрению этики в свою практику». При этом ежедневные газеты изобилуют примерами неэтичного и противоправного поведения работников организаций любого типа; однако, мы полагаем, что сами организации не испытывают недостатка в противоположных примерах этических действий своих сотрудников. Продолжая внедрять различные программы и методы, описанные выше, и добиваясь, чтобы руководители высокого уровня служили ролевыми моделями надлежащего этического поведения, организации должны иметь возможность повысить свои этические стандарты.

## **РЕЗЮМЕ**

1. По поводу социальной ответственности существуют две определенные точки зрения. Согласно одной, организация социально ответственна, если максимизирует прибыль, не выходя за рамки законов и других установлений. Согласно другой — помимо адекватного реагирования на экономические обстоятельства, руководство обязано ответственно относиться к гуманитарному и социальному воздействию деловой активности на работников, потребителей и сообщества, в среде которых функционирует компания. Исходя из этой точки зрения, организации должны вносить позитивный вклад в жизнь общества.

2. Юридическая ответственность, в отличие от социальной, подразумевает соблюдение конкретных

законов и норм государственного регулирования, определяющих, что может, а чего не может делать организация. Социальная ответственность, напротив, связана с определенной степенью добровольности реагирования организации.

3. Предложены многочисленные аргументы за и против социальной ответственности.

4. Некоторые организации разработали программы активного действия в духе социальной ответственности.

5. Затронута тема деловой этики с указанием принципов, определяющих правильный и неправильный подход к ведению дела.

6. Согласно опросам общественного мнения, среди широкой публики господствует убеждение о падении ценности этического поведения в США.

7. Организации имеют возможности предпринимать многочисленные шаги для повышения показателей этичности поведения своих работников.

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

*Современная этика: дело Э. Ф. Хаттона*

2 мая 1985 г. Уолл-Стрит впал в состояние шока, узнав, что пятая в США по величине брокерская фирма «Э.Ф. Хаттон энд Ко.» признана виновной в 2000 подделок почтовых и телеграфных отправок. Фирма согласилась уплатить штраф в размере 2 млн. долл., возместить издержки в связи с государственным расследованием и возместить убытки банкам, ставшим жертвами мошенничества. Фирма призналась в систематическом завышении остатков на своих счетах в 400 банках и получении таким путем для краткосрочного использования 10 млрд. долл. без выплаты процентов. Фирма избежала продолжительного судебного процесса, признав себя виновной. Однако широко распространившаяся информация о случившемся повредила прекрасной до того времени репутации фирмы. Вскоре после признания своей вины она начала терять клиентов.

В дополнение к обвинениям в уголовном преступлении, гражданская жалоба была направлена и против процедур, которые, по мнению министерства юстиции, были незаконными и широко применяемыми другими компаниями тоже. Это стало ясным предупреждением министерства юстиции другим компаниям — недопустимо выписывать чеки на неинкассированные суммы.

Министерство юстиции в своих обвинительных материалах не назвало по имени ни одного виновного, хотя, по словам прокурора, в мошенничестве участвовали 25 работников фирмы. По сообщениям, государство решило не наказывать конкретных лиц, поскольку потребовался бы длительный судебный процесс и действовал скорее «корпоративный механизм», а не группа сговорившихся между собою преступников.

Фирма наняла бывшего министра Гриффина Белла для анализа своей практики контроля и регулирования денежных операций. Его отчет был, однако, раскритикован многими сторонними наблюдателями. Отчет, как показалось, дополнительно запутал ответ на вопрос, кто же конкретно в руководящем звене отвечает за злоупотребления. Высшее руководство фирмы побуждало начальников отделений увеличивать доходы от системы контроля и регулирования денежных операций. Тех, кто добивался этого, хвалили. Однако в период расследования высшее руководство утверждало, что начальники отделений действовали так без ведома высшего звена. Внутренняя документация показала, что руководители высшего уровня, в том числе президент фирмы Джордж Болл, могли знать о крупных овердрафтах. Однако в отчете Белла утверждалось, что Болла нельзя считать за это ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций не были в его ведении, а сам он не сделал ничего противозаконного. Ревизорская фирма «Артур Андерсен энд Ко.» ранее проанализировала систему контроля и регулирования денежных операций на фирме «Э. Ф. Хаттон» и запросила письменное мнение относительно легальности такой системы у поверенного фирмы. От имени компании тот отказал в ответе, но настаивал на законности указанных действий.

У многих возникли сомнения в правоте министерства юстиции, обвинившего фирму в целом, но не ее конкретных работников. Помощник генерального прокурора США Элберт Мюррей, выполнявший длительное расследование для министерства юстиции, сказал: «Оказалось исключительно трудно доказать, что люди из главной конторы знали о происходившем, поскольку руководители региональных и отраслевых отделений наделены значительной свободой в выборе способов ведения своих операций». Он указал также, что не хотел формирования ситуации, в которой «несколько человек понесли бы наказание за методы, ставшие результатом распространившейся в компании философии». Некоторые специалисты министерства считают, что сотрудников корпорации нельзя обвинять в преступлениях, если они не имеют личной выгоды от незаконных операций. Другие же полагают, что таким путем министерство юстиции хочет заключить сделку с теми, кто совершает серьезные корпоративные преступления. Профессор права Ллойд Уэйнреб из Гарвардского университета заявил: «Есть смысл в том, чтобы не судить такие дела слишком сурово, когда их проворачивают люди в тройках и дорогах галстуках».

Дело фирмы «Э.Ф. Хаттон» показывает, что общество обращает внимание и на этику, и на жесткое

соблюдение законов, и потому руководителям корпораций следует придерживаться наивысших стандартов ответственности.

### **Вопросы**

1. Сотрудники министерства юстиции решили обвинить только фирму «Э.Ф. Хаттон», а не хотя бы одного из ее конкретных работников в преступлениях. Согласны вы с таким решением или считаете, что конкретные виновники должны отвечать за свои действия? Поясните свой ответ. Что фактически сообщает принятое решение работникам фирмы «Э.Ф. Хаттон» и других компаний?

2. Согласны ли вы с тем, что Болла нельзя считать ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций находились вне его ведома и он не контролировал бухгалтерско-ревизорскую систему? Поясните свой ответ.

3. Когда ревизорской фирме было отказано в ответе на запрос о законности установившейся системы, что она могла бы предпринять?

4. По словам Болла, отчет Белла показал, что он ничего не знал о противозаконных действиях. Означает ли это, что отсутствовали неэтичные действия? Какова разница между теми и другими?

5. Какие, хотя бы отдельные, *добровольные* действия могла бы предпринять фирма «Э.Ф. Хаттон», чтобы стать более социально ответственной организацией?