

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

ЭТИКА БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Методические указания к
практическим занятиям для студентов специальности 1-27 01 01-16
«Экономика и организация производства (легкая промышленность)»

дневной формы обучения

Витебск
2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Темы, методические указания и задания к проведению практических занятий	
Тема 1. Природа и сущность этики	5
Тема 2. Этика делового общения	6
Тема 3. Профессиональная и деловая этика	10
Тема 4 Предмет и специфика этики бизнеса	13
Тема 5. Корпоративная культура и корпоративная этика	16
Тема 6. Проблемы микроэтики	19
Тема 7. Корпоративная социальная ответственность	21
Тема 8. Проблемы макроэтики	24
Тема 9. Этикет делового человека	30
Тема 10. Этикет делового общения	32
Тема 11. Деловой этикет в международном общении	38
Тема 12. Этика рекламной деятельности	40
2 Список используемой и рекомендуемой литературы	41
Приложения	42

ВВЕДЕНИЕ

Развитие рыночных отношений и международного сотрудничества в настоящее время повышает ответственность руководителей и специалистов за соблюдение этических норм и стандартов в бизнесе и деловом общении, за установление цивилизованных деловых отношений. Тесная взаимосвязь бизнеса и общества, ухудшение экологической обстановки, истощение ресурсов способствуют усилению интереса и общественного внимания к этическим аспектам ведения хозяйственной деятельности, заставляя организации пересматривать свои приоритеты и учитывать необходимость социально ответственного поведения.

Целью курса «Этика бизнеса и делового общения» является ознакомление с этическими нормами и правилами деловых отношений, формирование у студентов мировоззрения делового человека, повышение уровня этики и этикета делового общения.

Методические указания к проведению практических занятий по дисциплине «Этика бизнеса и делового общения» способствуют пониманию и восприятию студентами этических аспектов ведения бизнеса, формированию навыков принятия решений в этически неоднозначных, сложных ситуациях, повышению уровня социальной ответственности за результаты реализуемых решений. Методическая разработка содержит упражнения и задания, которые позволяют студентам:

- усвоить теоретические знания об этике бизнеса и моральных нормах деловой жизни;
- овладеть навыком восприятия этических аспектов делового общения;
- повысить уровень культуры деловых отношений;
- освоить навыки принятия социально ответственных решений, учитывающих последствия для различных заинтересованных лиц;
- овладеть способами повышения этического уровня организации;
- сформировать навыки ведения деловых бесед, совещаний, переговоров.

Методические указания содержат ситуации для анализа, дискуссий и принятия решений из практики отечественных и зарубежных организаций, что позволяет студентам сопоставить этические подходы к ведению бизнеса, изучить опыт социально ответственного поведения корпораций и приобрести навыки его применения в деловой практике.

1 ТЕМЫ, МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И ЗАДАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Природа и сущность этики

План

1. Понятие этики. Мораль и этика.
2. Структура и функции морали.
3. Формирование нравственного поведения.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- понятия этики и морали;
- подходы к изучению морали (дескриптивный, концептуальный, прескриптивный);
- релятивизм и проблема обоснования в этике;
- структура морали;
- функции морали;
- формирование нравственного поведения и источники его искажения.

Задание 1

Дайте письменные ответы на следующие вопросы, а затем обсудите их в подгруппах:

1. Может ли поведение крупной коммерческой организации строиться на основе принципов справедливости?
2. Должен ли бизнес действовать в рамках определенных обязательств и соблюдать все разумные требования общества и заинтересованных лиц?
3. Представляет ли собой зло то, что запрещено обществом?
4. Являются ли ценности, принятые в обществе, истинными?
5. Если между нашими убеждениями и поведением возникает конфликт, каким образом он должен быть разрешен?
6. Что должны делать люди, столкнувшись с моральной проблемой, относительно которой общество еще не выработало правил поведения?
7. Насколько аморально подвергать сотрудников принудительному тестированию на предмет употребления алкоголя и наркотиков?

Задание 2

Анализ конкретной ситуации.

Служебная тайна

Татьяна Васильевна вот уже 15 лет работала заведующей филиалом коммерческого банка в небольшом городе. Она была человеком очень общительным, всех своих постоянных клиентов знала в лицо.

У Татьяны Васильевны была близкая подруга Ирина Андреевна. Женщины дружили, и секретов между ними не было.

Свекровь Ирины Андреевны, женщина преклонного возраста, после смерти мужа жила вместе с ней. Ирина Андреевна проявляла заботу о своей свекрови, это было нелегко – женщина была частично парализована. У свекрови Ирины Андреевны было двое детей. Младшая дочь жила в другом городе и очень редко навещала свою мать. До переезда в семью сына свекровь Ирины Андреевны продала однокомнатную квартиру, вырученные деньги положила на вклад в филиал банка, где работала Татьяна Васильевна.

Ирина Анатольевна согласилась на переезд свекрови с условием, что деньги за квартиру будут завещаны на сына, что и было сделано.

Неожиданно в город приезжает сестра мужа Ирины Андреевны, которая уговаривает мать, в тайне от брата и его жены, переписать завещание на нее, ссылаясь на свою неустроенную жизнь.

Татьяна Васильевна, узнав о такой несправедливости, не смогла долго хранить эту тайну, она рассказывает об изменении завещания своей подруге. Ирина Андреевна высказывает все своему мужу, тот, в свою очередь, в резких тонах – матери...

Свекровь Ирины Андреевны не выдерживает накала страстей, и ее парализует еще раз. Через три дня женщина умирает.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте возникший этический конфликт.
2. Какие нормы этики были нарушены?
3. Что можно было предпринять для предотвращения этого конфликта?

Задание 3

Определите, как поступил бы в следующей ситуации человек, находящийся на различных ступенях нравственного развития.

Ситуация: менеджер фирмы имеет возможность красть и не может быть на этом пойман. На склад сдан незарегистрированный компьютер.

Тема 2. *Этика делового общения*

План

1. Цели и содержание делового общения.
2. Этапы делового общения.
3. Принципы этики деловых отношений.
4. Межличностное общение.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- понятие делового общения;
- цели делового общения;
- содержание делового общения;
- этапы делового общения, их особенности;
- принципы этики деловых отношений;
- принципы построения межличностного общения и выбор модели поведения.

Задание 1

Группа разбивается на пары. В ходе диалога (10 мин) в паре на предложенную тему (тема определяется преподавателем) студенту необходимо выявить доминирующую систему представлений (модальность) своего собеседника.

После этого для разрешения конкретных ситуаций и достижения поставленных целей в ходе общения студенту необходимо присоединиться к модальности партнера и добиться от него согласия (5-7 мин на каждую роль).

Ситуации для обсуждения выдаются преподавателем каждой паре индивидуально, с обозначением ролей в диалоге.

После проведения беседы происходит обмен мнениями среди студентов о достижении целей разговора, о трудностях общения и преимуществах метода настройки на собеседника.

Задание 2

Анализ конкретной ситуации.

Holmesafe Ltd.

Три года назад инженеру Джорджу Холмсу пришла в голову идея оригинального охранного устройства, и он изготовил в своей мастерской его успешный опытный образец. Пытаясь найти покупателя, он навел через своих друзей кое-какие справки, и был представлен Франку Джексону, представителю оптовой компании Dawson's Ltd.

Джексон предложил обсудить сбыт продукции со своим непосредственным руководителем, Гэрри Томасом, который осуществлял основной объем закупок для Dawsons. Была назначена встреча, на которой Холмсу представилась возможность сформировать мнение о характерах Джексона и Томаса. Он сделал вывод, что Томас – это слегка сдержанный и очень порядочный человек, готовый уступить активные действия своему более энергичному подчиненному Джексону, чье влияние на Томаса оказалось значительным. С другой стороны, Холмс почувствовал, что Джексон был мягок и уступчив в вопросах, затрагивавших интересы компании и, возможно, его личные, и очень настойчив в продвижении тех вопросов, в которых был заинтересован сам.

Для Dawsons была закуплена пробная партия устройств, и вся она была с легкостью распродана. Было закуплено дополнительное количество устройств, и все они были распроданы так же. К концу первых трех месяцев стало очевидно, что спрос на данную продукцию будет расти. Было отмечено и повышение спроса на консультационные услуги по установке нового устройства, а также по более общим вопросам электронной безопасности. Учитывая рост спроса, Холмс нанял на работу сначала одного своего друга, затем еще двоих, и всем вместе им удавалось справляться с ведением дел, работая в течение первого года на условиях неполного рабочего дня. Холмс тратил некоторое время на то, чтобы подружиться с Джексоном, пытаясь быть настолько приветливым и любезным, насколько позволяли обстоятельства. В свою очередь, Джексон помогал Холмсу продвигать новый продукт, а также контролировал, чтобы Dawsons вовремя оплачивал счета.

В течение первого года торговля давала хорошие результаты, и четверо друзей отпраздновали это походом в театр и ужином. Туда был приглашен со своей женой и Джексоном, которому они преподнесли в подарок ящик виски. Продажи продолжали расти, и четверо друзей решили создать компанию Holmesafe Ltd, сделав себя ее управляющими. Джексона они попросили стать пятым директором. Когда Джексон сказал об этом предложении Томасу, тот обратил его внимание на то, что, так как Джексон будет продавать товар Dawsons от имени Holmesafe, это может стать для него причиной возникновения конфликта интересов. Джексон признал весомость данного аргумента и, выражая сожаление, отверг предложение стать управляющим Holmesafe.

В течение первого года работы в статусе общества с ограниченной ответственностью четверке друзей стало очевидно, что емкость рынка была ими недооценена. Спрос со стороны Dawsons был выше, чем ожидалось; большая розничная торговая сеть также поглощала значительные объемы товара. Стали существенными объемы продаж более мелким компаниям, росли поступления от консультационных услуг. Управление компанией на условиях частичной занятости стало невозможным, и первым сотрудником компании, работающим на полную ставку, стал старый школьный товарищ Холмса. В середине года был подписан контракт с национальными строительными подрядными организациями на предмет предоставления им компанией Holmesafe консультационных услуг по вопросам безопасности жилых домов и квартир. Позже в течение этого же года компания переехала в новое арендуемое помещение и наняла на условиях полного рабочего дня секретаря.

Доходы и расходы компании Holmesafe за первый год деятельности приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Доходы и расходы первого года

<i>Доходы по источникам</i>	<i>Сумма, £</i>
Dawson's	216 000
Rowan's	144 000

Окончание таблицы 1

Другие продажи	54 000
Консультационные услуги	13 500
Итого:	427 500
Расходы:	
Материалы	140 000
Заработная плата	140 000
Прочие	45 000
Итого:	325 000

Таблица 2 содержит планируемые доходы и расходы компании за второй год деятельности.

Таблица 2 – Планируемые доходы и расходы на второй год

<i>Доходы по источникам</i>	<i>Сумма, £</i>
Dawson's	270 000
Rowan's	162 000
Другие продажи	71 000
Консультационные услуги	63 000
Итого:	566 000
Расходы:	
Материалы	158 000
Заработная плата	184 000
Прочие	72 000
Итого:	414 000

Примерно в середине второго года Холмсу позвонил Джексон, и их телефонный разговор после обычных приветствий развивался следующим образом:

Джексон: – Я подумал, будет лучше сообщить Вам о том, что в настоящее время я нахожусь под все нарастающим давлением касательно покупки охранных устройств у компании "Browns". По своим эксплуатационным качествам они очень похожи на Ваши. "Browns" улучшили свою технологию изготовления, и сейчас их охранные устройства являются очень конкурентоспособными и надежными.

Холмс: – Но наша репутация, несомненно, стоит многого. Вы сами вложили в это много своих сил, и было бы жаль, если бы все это было растрачено попусту.

Джексон: – Да, конечно, и я, разумеется, сделаю все, что смогу. Но думаю, я должен дать тебе знать, как обстоят дела. Кстати, хотел бы получить от Вас совет личного характера. Помните, я как-то играл в музыкальной группе несколько дней в неделю. Так вот, по личным

причинам, мне пришлось бросить это занятие, и в итоге я оказался немного не при деньгах. Поэтому я сейчас подыскиваю работу на вечер, которая приносила бы мне пару фунтов в неделю. Есть какие-нибудь идеи на этот счет?

Холмс: – Прямо сейчас ничего не приходит в голову, но дайте подумать... Давайте встретимся за ланчем в следующую среду и все обсудим.

Фактически, на этом разговор и завершился.

Вопросы для обсуждения

1. С какой этической проблемой столкнулся Холмс?
2. Какие этические принципы были нарушены?
3. Как бы Вы поступили на месте Холмса?
4. Какие последствия для Holmesafe будет иметь решение Холмса?
5. Подготовьтесь к беседе с Джексоном. Как бы Вы ее провели?

Тема 3. Профессиональная и деловая этика

План

1. Дилеммы профессиональной морали.
2. Профессиональная и универсальная этика.
3. Современная деловая этика.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- моральные дилеммы;
- функционально-дифференцированная этика;
- профессиональная и универсальная этика;
- взаимосвязь принципов персональной, профессиональной и всемирной этики;
- социальные функции профессиональной этики;
- современная деловая этика и ее аспекты.

Задание 1

Обсудите (15-20 мин) этические аспекты предложенного явления в малой группе (3-5 человек). Приведите аргументы в защиту различных точек зрения на проблему. Сформулируйте этические принципы, которые могли бы облегчить принятие решения в подобных ситуациях.

Ситуации для обсуждения

1. Свободный наем рабочей силы.
2. Расовая и половая дискриминация.
3. Секретность и обман в международных отношениях.
4. Эвтаназия.

5. Аборты.
6. Соккрытие факта болезни от пациента.
7. Недобросовестная реклама.
8. Непредвзятость публикаций.

Задание 2

Анализ конкретной ситуации.

Случай из медицинской практики

В сентябре 1992 г. на операционном столе университетской клиники в Эрлангене (Германия) оказалось тело молодой женщины Марион Плох. Почти сутки боролись врачи за ее жизнь. Но травма, полученная Марион в автокатастрофе, заставила врачей отступить, хотя и после упорных усилий. В результате перелома основания черепа наступила смерть мозга.

Именно смерть мозга – необходимое и достаточное основание для констатации смерти. Легкие и сердце продолжали функционировать. Родители Марион настаивали на отключении аппарата, поддерживающего работу этих органов, они не хотели, чтобы их дочь была донором и эти органы были изъяты из тела. Но аппаратуру не отключили. Оказалось, что Марион беременна, развитие плода идет нормально, при аварии он не пострадал.

Проблема, вставшая перед врачами клиники, была наисложнейшей и с профессиональной точки зрения, и с этической.

Столь сложную дилемму могла разрешить комиссия по этике. Она и вынесла окончательное решение: аппарат не отключать. Главврач сумел уговорить нечастных родителей принять это решение и документально подтвердил свою полную ответственность за него.

18-летняя Марион, вернее ее оболочка, лежала в клинике, жизненные процессы поддерживались в ее теле ради новой жизни, которую она, уже мертвая женщина, несла в себе.

А за стенами клиники бурно развивались события. На стол профессора Иоханеса Шееле, возглавлявшего отделение хирургии, ложились регулярно письма и телеграммы, в которых его называли «нацистской свиньей», «доктором Франкенштейном» и другими столь же нелестными именами.

На стенах клиники появились обличающие надписи. Одна из них гласила: «Здесь проводятся эксперименты над людьми, а не над животными».

Под стенами регулярно собирались толпы людей, требовавшие прекращения жестокого эксперимента.

Но и сами врачи понимали, что им придется выслушать, в том числе и от коллег. Они понимали, сколь рискованна их затея, понимали и то, что, поддавшись профессиональному интересу, перешагнули через определенный моральный фундаментализм.

Но как поступить с Марион? Применимы ли к ней законы,

предназначенные для живых, или уже нет, с кем или с чем они имеют дело – с «беременной» или «мертвой»?

Отключить аппарат – значит стать убийцами, продолжать – значит поступиться существующими этическими нормами. «И все это для того, чтобы провести уникальный немецкий эксперимент», – как упрекали врачей их противники.

Приведем два примера, демонстрирующих ложность проблемы и сложность оценки подобной ситуации.

Специалист по праву в области медицины профессор Г. Б. Вюрмелинг выступил на стороне врачей. Но как отец шестерых детей признавал правильной и точку зрения противников. Под давлением жены и детей высказал предложение отключить аппарат.

Теолог, посвятивший жизнь изучению проблем этики и морали, высказал готовность оправдать эксперимент, но лишь в том случае, если ребенок родится нормальным.

Вернемся к Марион. Тех, кто был рядом с ней, волновали другие проблемы: выживет ли ребенок, а если выживет, то не окажется ли он больным, умственно отсталым.

До случая с Марион медицинская практика зарегистрировала шесть случаев, когда после смерти мозга матери функции ее организма искусственно поддерживались, чтобы спасти ребенка. В пяти случаях дети родились, один случай, имевший место в Германии, закончился неудачей.

У детей, родившихся в столь экстремальных условиях, возникают серьезные проблемы со здоровьем. Детские психиатры говорят о «пытке изоляцией». Дело в том, что эмбрион с самых ранних сроков беременности переживает вместе с матерью все эмоции. Поэтому у плода в таких невероятных условиях могут начаться необратимые изменения в психике.

Чтобы нарушить «пытку изоляцией» в палате, где лежало тело Марион с шестнадцатинедельным плодом, сразу же стали вести себя так, как если бы она была жива. Каждый день брат милосердия, входя в палату, здоровался с Марион, называя ее «снегурочкой». Такой же стиль общения приняли и родители Марион – они разговаривали с ней, гладили ее живот, как это обычно делают беременные женщины. В палате звучала классическая музыка: Бах, Моцарт, Вивальди.

Полтора месяца все шло нормально. Но в ноябре, поздно ночью, произошло то, чего опасались врачи. Дежурная медсестра застыла от ужаса – тело покойной начало шевелиться, и по простыне, которая ее покрывала, поползло кровавое пятно. «Спонтанный аборт» – таково мнение врачей. История Марион и эрлангенский эксперимент были окончены. Но проблема осталась.

Вопросы для обсуждения

1. В чем специфика этической проблемы в данном случае?

2. Нужен ли для решения подобного рода проблем комитет по этике? Каковы должны быть его права и компетенция? Кто в него должен входить?
3. На чьей Вы стороне в истории с Марион: врачей или их противников? Почему?

Задание 3

Ознакомьтесь с этическими принципами Интернета (Приложение А). Как вы их оцениваете? Какие принципы персональной, профессиональной и всемирной этики легли в основу этого этического стандарта?

Тема 4. Предмет и специфика этики бизнеса

План

1. Этические проблемы деловой жизни.
2. Предпосылки и этапы развития этики бизнеса.
3. Структура этики бизнеса.
4. Основные концепции в этике бизнеса.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- основные этические проблемы деловой жизни;
- этапы развития этики бизнеса;
- причины повышения интереса и внимания к вопросам этики бизнеса в современном обществе;
- основные проблемные зоны этики бизнеса;
- структура этики бизнеса (макроэтика и микроэтика);
- основные концепции в этике бизнеса (религиозная этика, теория утилитаризма, деонтическая этика, теория справедливости).

Задание 1

В малых группах сформулируйте основные проблемы деловых отношений, характерные для отечественных организаций. Чьи интересы затрагивают эти проблемы? Предложите цивилизованные способы их разрешения. Затем вынесите эти проблемы на групповое обсуждение.

Задание 2

Проанализируйте следующие этические ситуации:

А. В вашей организации разрабатывается новая система выставления счетов корпоративным клиентам. Возникает вопрос о том, сколько вкладывать в обнаружение и исправление ошибок. Один из вариантов добавляет 40% к общей стоимости, но существенно повышает качество информации в итоговой базе данных. В противном случае вы рискуете тем, что некоторые клиенты

сочтут вашу цену завышенной. Вложите ли вы дополнительно 40%? Какие факторы вы будете рассматривать при решении этого вопроса?

Б. Аркадий Степанович для вас больше чем начальник. Он тот, кто способствовал вашему быстрому продвижению на новом месте работы. Вы часто вместе обедаете и даже играете в бильярд. Однажды за ужином, говоря об ожидаемом обновлении компьютеров, он упоминает, что компания N выделила ему 1000 долларов на «благие цели». Аркадий Степанович просит забыть об этом. Две недели спустя вы узнаете, что заключен контракт с компанией N, несмотря на то, что цена, предложенная компанией Z, ниже, и у вашей фирмы в прошлом были проблемы с надежностью продуктов компании N. Донесете ли вы на Аркадия Степановича? Почему?

В. Обнаруживается, что ваша компания вела двойную бухгалтерию на двух различных компьютерах. Что делать?

Задание 3

Анализ конкретной ситуации.

Семья и работа

Марта Ван Хюссен, региональный директор по продажам корпорации Complex, неясно ощущала неудобства, когда она потягивала свой утренний кофе и заново просматривала последнюю докладную записку из штаба корпорации.

Докладная записка снова поддерживала необходимость полностью блокировать любую информацию конкурентам как об изменениях в быстром развертывании линии компьютерного обучения, так и о последней рыночной стратегии корпорации. Сам Complex находился в середине одного из самых горячих и наиболее конкурентоспособных рынков в мире. Программное обеспечение передавалось в первую очередь банкам, торговым и кредитным, а также брокерским фирмам, и несмотря на то, что в самом начале Complex фактически находился вне рынка, в последние годы количество агрессивно настроенных конкурентов медленно сошло на нет на участке рынка корпорации. Различие между продажей и потерей продажи состоит только в разнице между возможностью похвалиться или нет незначительными инновациями в программном обеспечении.

Марта после, как просмотрела докладную записку, вспомнила, что большие надежды возлагались на новую линию по производству Data-File, публично заявленную на три месяца. Торговцы в подразделениях уже совещались по поводу новой линии на заседании за закрытыми дверями о подготовке к эффективной продаже нового программного продукта. Больше всего ее волновало то, что один из ее торговцев мог умышленно снабжать информацией конкурентов, чем то, что иногда могла произойти умышленная утечка. И действительно, признавалась она себе, 2 человека из ее 12 членов торговых сил были недовольны принятыми торговыми

решениями и грозили своим уходом из компании. Она не верила в то, что они реально могли совершить действия полного саботажа. Более проблематичным был тот факт, что один из ее торговцев, Френк Райт, был женат на служащей компании – основного конкурента Complex. Так как жена Френка Хиллари была изобретателем программного обеспечения, Марта знала, что она легко может интерпретировать различную необходимую информацию, включая коммерческую тайну, представленную в случайных заметках. Конечно, Марта не имела причин задаваться вопросами про досье даже Френка и Хиллари. Они оказались добропорядочными, приземленными типчиками, и она очень хотела поболтать с ними на предстоящей вечеринке. Френк, более того, хорошо работал во время первых трех лет пребывания в компании. Проблема усложнялась еще тем, что два других члена ее персонала имели рабочие отношения с конкурирующими фирмами. В одном случае абонентом был дядя, в другом – двоюродный брат. Она также знала, что ее торговый персонал довольно часто встречается с другими торговцами из конкурирующих фирм на конференциях и выставках. Марта вспомнила, что она уже собирала своих людей вместе для того, чтобы подчеркнуть необходимость защищать жизненно важную информацию корпорации. Она также посылала каждому работнику копию настоящей докладной записки из штаба корпорации и напоминала им пункт из Кодекса поведения в компании, который обуславливал разоблачение жизненно важной информации как причину увольнения.

Вопросы, изводившие ее сейчас: Могу ли я сделать что-нибудь еще? Могу ли я применять специфические действия в специфических случаях? Если да, то какие? Могу ли я наказывать людей только потому, что он или она относятся каким-либо образом к сотрудникам конкурентов? Обдумывая эти вопросы, она натолкнулась на то, что один факт играл с совершенной ясностью для нее главную роль: любые утечки информации, сейчас или в будущем, могут серьезно подвергнуть опасности процветание компании; и более того, если любые утечки произошли в ее подразделении, она должна нести ответственность.

Двумя днями позже Марте позвонил вице-президент компании Джон Сизэрс с обвинениями ее подразделения. Мистер Сизэрс проинформировал ее о том, что появившиеся доказательства обнаружили, что решающая производственная информация была упущена работником ее подразделения. Две вещи были известны конкретно: 1) информация корпорации была приобретена основным конкурентом, и 2) утерянная информация была обращена только к персоналу ванн Хюссен. Мистер Сизэрс не желал говорить больше, но все же он заметил сомнительность того, что большая информация могла быть использованной в отслеживании утечки информации к особому работнику ее подразделения. Закончил он свой разговор словами: «Я хочу, чтобы Вы сделали все, что необходимо для разрешения этой проблемы».

Вопросы для обсуждения

1. В чем специфика этической проблемы в данном случае?

2. Сделала ли Марта ванн Хюссен все необходимое, чтобы избежать утечки информации? Что можно было бы сделать еще? Как вы поступили бы на ее месте?
3. Какие формальные механизмы можно было бы создать в компании для решения подобного рода проблем?

Тема 5. Корпоративная культура и корпоративная этика

План

1. Понятие и виды корпоративных культур.
2. Организация и моральные стандарты.
3. Способы повышения этического уровня организации.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- понятия корпоративной этики и корпоративной культуры;
- разновидности корпоративных культур;
- моральные стандарты в организации;
- способы повышения этического уровня организации.

Задание 1

Обсудите в малых группах ответы на следующие вопросы:

1. Выделите основные ценности и принципы, которые культивируются в вашей организации (вузе). Являются ли они общими для всех членов организации? Чем они отличаются от принципов универсальной этики?
2. К какому типу принадлежит культура вашей организации (вуза)? Есть ли у вас традиции, которые сознательно поддерживаются? В чем они состоят и как на вас влияют?
3. Как вы оцениваете нравственный уровень вашей организации (вуза)? Какие меры по его повышению вы могли бы предложить? Что мешает вам это сделать?

Задание 2

Анализ конкретной ситуации.

Особенности национальной культуры

Четыре года назад Сара Стронг окончила Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе (UCLA) со степенью MBA. Она сразу же устроилась на работу в отдел одного известного банка. Ей была поручена работа по вопросам отношений с банками-корреспондентами Латинской Америки. Сара мгновенно преуспела в отделе и за три года получила три выгодных повышения. Начальство высоко оценивало ее работу и особенно отмечало ее

профессионализм.

На первых порах работы в банке Сара должна была по нескольким делам ездить в Мексику. Каждый раз ее сопровождали коллеги-мужчины, хотя в поездках в США она, как правило, самостоятельно вела аналогичные дела. Во время ее поездок в Мексику она заметила, что местные банкиры придавали большее значение тому, что она женщина, и были более внимательны к ней, но она не видела в этом ничего особенного. Окончательные решения по ее работе принимали представители мексиканского банка.

Удачная командировка была важным шагом для тех, кто делал «быструю» карьеру в банке. Сара подала заявление на работу в Центральной или Южной Америке и была рада, когда получила место в одном из банков Мехико. В этой компании было около 20 служащих во главе с Вильямом Байтамом. Компания в Мехико считалась привилегированным местом работы среди молодых руководителей банка.

После первого месяца работы Сара столкнулась с некоторыми проблемами. Было довольно трудно вести эффективное сотрудничество с клиентами. Мексиканские банкиры не желали принимать ее руководство и часто обходили ее во многих важных вопросах. Эта проблема усугублялась тем, что сам Байтам поддерживал это. Когда она просила, чтобы клиенты обращались к ней, Байтам отвечал: «Это не самый целесообразный способ». Байтам еще более ухудшил состояние дел своим покровительственным отношением к Саре на глазах у клиентов, называя ее «моя очаровательная помощница» и «наша леди-банкир». Байтам никогда так не вел себя в присутствии одних американцев и в делах, касавшихся только организации, относился к ней как к профессионалу и с уважением.

В конце концов Сара выразила недовольство Байтаму в том, что он подорвал ее авторитет и эффективность ее работы, и как можно порядочнее попросила его помочь. Внимательно выслушав жалобы Сары, Байтам ответил: «Я рад, что ты затронула этот вопрос, потому что я как раз собирался поговорить с тобой о том спектакле, который я разыграл перед клиентами. Я буду с тобой откровенным. Наши клиенты восхищаются тобой, но они не понимают, что такое женщина у власти, и ни ты, ни я не собираемся менять это отношение. Клиенты будут сотрудничать с тобой до тех пор, пока будут видеть в тебе моего ассистента и человека, который мне доверяет. Я постараюсь возложить на тебя такое число обязанностей, какое бы они хотели видеть. Я знаю, ты справишься с этим. Но мы должны действовать аккуратно. Нам с тобой известно, что те замечания, которые я делал перед клиентами, ничего не значат. Это просто латиноамериканский способ ведения игры. Я знаю, что тебе это не по душе, но мне нужна твоя поддержка. На твое повышение это никак не повлияет. Ты просто должна вести себя так, как будто я за все ответственен». Сара ответила, что постарается помочь, хотя, в сущности, считала свою роль унижительной.

Со временем Саре все больше надоедало покровительственное отношение на глазах у клиентов. Она еще раз поговорила с Байтамом, но он твердо стоял

на своем и убедительно просил ее быть немного уступчивее, даже немного «женственнее».

У Сары также были разногласия с Байтамом по поводу политики компании. На фирме в Мехико работали пять девушек-секретарей. Их рабочие места располагались у входа в офис. Форма, которую должны были носить девушки, была цветная и довольно сексуальная. Сара была против того, чтобы девушки надевали эту форму, потому что: 1) она не соответствовала имиджу банка и 2) была унижительной для девушек. На что Байтам просто холодно ответил, что он получал много положительных отзывов о форме от клиентов банка.

Через несколько месяцев Саре представился случай, который, как ей казалось, мог бы стать шагом к решению проблемы. Том Фрайд, исполнительный вице-президент, был ее наставником до работы в банке, и теперь он должен был приехать в Мехико. Сара договорилась с ним о встрече. Она рассказала, в чем дело, и объяснила, что не может эффективно работать в такой обстановке, кроме того, ее волновало, что это отрицательно отразится на ее повышении в банке. Фрайд не торопился с ответом. Он говорил об определенных условиях, которые банк должен соблюдать, и посоветовал ей не обращать на них внимания, хотя он понимал, как она себя чувствовала в такой несправедливой ситуации.

Сара замечала, что она становилась более напористой и готовой защитить себя на встречах с Байтамом и его клиентами. Несколько клиентов попросили другой банк заняться их сделками; Сара только что получила свой «средний показатель», в котором было отмечено появление негативного отношения к банку и его политике.

Вопросы для обсуждения

1. Какие обязательства должна иметь международная компания для того, чтобы защитить сотрудников, например, от ограничения их возможностей продвижения по службе национальными особенностями страны, где работает компания?
2. Правильно ли поступил банк, выбрав манеру следования нормам принимающей страны?
3. Какие шаги могут быть предприняты со стороны международных компаний и их сотрудников для того, чтобы избежать или уладить ситуации, когда права сотрудников нарушаются или ограничиваются обычаями принимающей страны?
4. Как, по-вашему, следует поступить в данной ситуации согласно нормам морали: соблюдать мексиканские обычаи или поддержать Сару Стронг? Совместимы ли эти два подхода?

Задание 3

Изучите и оцените этический кодекс корпорации «Проктер энд Гэмбл» (P&G), представленный в приложении 2. Какие аспекты ведения бизнеса и

построения внутрифирменных взаимоотношений он затрагивает?

Какие из этих принципов должны присутствовать в организации, где вам хотелось бы работать?

Тема 6 . Проблемы микроэтики

План

1. Роль менеджеров в организации.
2. Корпоративная этика и принятие решений.
3. Власть и подчинение.
4. Проблемы служебных отношений.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- понятие этических стандартов;
- этические аспекты в работе менеджера;
- причины неэтичного поведения;
- проблемы микроэтики (власть и подчинение, служебные разоблачения, работающие женщины, выгодные связи и др.).

Задание 1

Проанализируйте и обсудите в малых группах следующие этические ситуации:

- А. Вы работаете на предприятии, производящем косметику, которое недавно выпустило новый продукт для ухода за кожей. У вас на столе лежит отчет о результатах исследований, который ясно показывает взаимосвязь одного из ингредиентов нового продукта с раком кожи. Ваши действия.
- Б. У вас есть шанс заключить сделку, которая будет много значить для вас и вашей компании. Агент по сбыту намекает, что «презент» повлияет на решение о покупке. Ваш помощник советует послать современный ноутбук в качестве подарка клиенту. Что вы будете делать?
- В. Вы проводите собеседование с подходящей претенденткой на должность торгового агента. Она более квалифицирована, чем мужчины, только что прошедшие собеседование. С другой стороны, вы знаете, что некоторые важные клиенты предпочитают иметь дело с мужчинами, поэтому вы можете потерять уровень продаж, если возьмете ее на работу. Ваши действия.
- Г. Вы хотите взять на работу менеджера по производству, который только что оставил компанию конкурента. Он готов с радостью рассказать вам все о планах конкурента на следующий год. Как вы поступите?

Задание 2

Анализ конкретной ситуации.

Увольнение сотрудника

В одной из коммерческих организаций было принято принимать на работу водителей с личным автотранспортом на основе патента. В Казахстане существует упрощенная система предпринимательства для лиц, осуществляющих деятельность самостоятельно, не привлекая к этому наемных сотрудников. Такая система позволяет представителям некоторых профессий работать самостоятельно и подразумевает льготное налогообложение.

В компанию был произведен дополнительный набор сотрудников — водителей грузовых и легковых автомобилей. Каждый из новых сотрудников был предупрежден о возможности прерывания договора раньше оговоренного срока ввиду отсутствия объемов работы. Договор между сторонами включал в себя условия оплаты, описание предоставляемых услуг, но не затрагивал вопроса его расторжения. В то же время фирма негласно брала на себя ответственность по получению патента (оплачивала разовую регистрацию, налоги за определенный договором период и пенсионные отчисления).

С течением времени один из водителей легкового автомобиля получил выговор за недобросовестное исполнение служебных обязанностей. Спустя месяц он был уволен за очередную провинность. Заместитель директора и главный бухгалтер предприятия решили удержать с последней заработной платы водителя сумму, потраченную на оформление патента.

Через некоторое время директор компании пришел к выводу, что необходимо сократить штат водителей, так как объемы производства и продаж упали. Из трех человек был выбран один — его автомобиль имел наименьшую вместимость. В отношении этого человека также последовало удержание суммы, потраченной на оформление документов.

В оформлении патента в первую очередь была заинтересована компания — это помогало ей сократить сумму налоговых платежей (социального и подоходного налогов), а сотрудник, наоборот, был вынужден решать проблему закрытия этого документа (если он решал прекратить сотрудничество с данной компанией) в налоговой инспекции. Ни один из водителей, работающих по такому налоговому режиму, не был предупрежден заранее о том, что при увольнении раньше окончания срока действия трудового договора все затраты по получению и аннулированию патента несет он сам.

Таким образом, оба уволенных водителя вынуждены были согласиться с удержанием суммы, затраченной на патент. Надо заметить, сумма составляла около половины их месячной заработной платы.

Вопросы для обсуждения

1. Было ли некорректным поведение руководства компании по отношению к наемным сотрудникам? В чем оно проявилось?
2. Как можно было бы разрешить конфликтную ситуацию? Должны ли действия компании быть одинаковыми по отношению к первому и второму сотрудникам?

Задание 3

Анализ конкретной ситуации.

Китайский ресторан

Корпорация *Bali Hai* начинала как маленький ресторанчик в Бостоне, штат Массачусетс, в 1959 г. Ресторан был точной копией китайской пагоды. Спустя годы ресторан, владельцем и управляющим которого являлся Арнольд Синг, стал известен своей кухней и атмосферой. Посетители его чувствовали себя так, как будто они на самом деле побывали в Китае. За последние несколько лет Синг принял решение о слиянии и открытии других подобных ресторанчиков по всей стране. Синг, который приехал в Соединенные Штаты из Китая в начале 40-х гг., очень строго относился к поддержанию своей репутации за хорошую кухню и атмосферу ресторана. У него была политика найма на работу официантов только восточного происхождения. Он чувствовал, что это добавляет аппетита клиентам и служит созданию подлинной обстановки. Однако для кухонных должностей он принимал на работу любых квалифицированных претендентов.

Около года назад в одном ресторанчике в Вашингтоне, округ Колумбия, была нехватка официантов. В газете поместили рекламу о найме официантов, а управляющему Синг дал инструкцию о принятии на работу только азиатов. Управляющему также напомнили о соглашении в *Bali Hai* о поддержании репутации хорошей кухни и атмосферы. Два молодых человека, один черный, а другой белый, оба со значительным опытом работы в ресторане, претендовали на работу официантов. Управляющий объяснил молодым людям о политике приема на работу только азиатов, но сказал также, что он может принять их на работу на кухне. Оба молодых человека отклонили это предложение и отправились прямо в районное бюро найма рабочих и служащих на равноправных началах, где и подали жалобу. Защита Синга была в том, что их политика приема на работу помогала сохранить атмосферу ресторана. Он сказал, что от официантов-азиатов требуется сделать ее достоверной. Синг также добавил, что для работы на кухне он нанимал и черных, и белых, и представителей других рас.

Вопросы для обсуждения

1. Правомерны ли действия Синга по закону?
2. Правильны ли действия Синга согласно морали?
3. Является ли данная ситуация случаем предпочтительного найма? Дискриминации?

Тема 7. Корпоративная социальная ответственность

План

1. Эволюция концепции социальной ответственности бизнеса..
2. Подходы к социальной ответственности бизнеса.

3. Оценка корпоративной социальной ответственности.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- понятие и проявления корпоративной социальной ответственности;
- эволюция концепции социальной ответственности бизнеса;
- «за» и «против» социальной ответственности;
- подходы к социальной ответственности бизнеса (рыночный подход, подход с позиции государственного регулирования, подход с позиции корпоративной совести, подход с позиции заинтересованных лиц);
- оценка КСО по методике CSP.

Задание 1

На основе материалов отечественной периодической печати подготовьте сообщение о предприятии или корпорации, действующей на территории РБ, которую можно отнести к социально ответственным. В каких формах проявляется социальная ответственность данного предприятия?

Задание 2

Анализ конкретной ситуации.

Корпорация Nestle

Корпорация Nestle, огромный международный конгломерат, подвергся нападкам отдельных лиц и групп, которые заявили, что растущие показатели детской смертности в странах третьего мира объясняются активным продвижением товара компаний, производящих детское питание, которые заставили женщин отказаться от традиционного грудного вскармливания и перейти к усовершенствованной форме кормления из бутылок. Главной целью их нападков была швейцарская компания Nestle, на которую приходится 50% продукции детского питания в странах третьего мира.

Падение уровня рождаемости в индустриально развитых странах, начавшееся в 60-х гг. XX в., вызвало беспокойство у всех компаний, занятых в производстве детского питания. Они были свидетелями того, что популярность детского питания увеличила их продажи во время Второй мировой войны и после нее, но в 60-х гг. объемы продаж стали сокращаться в результате насыщения рынка. Они изучили развивающиеся и слаборазвитые страны как потенциальные источники новых рынков для того, чтобы восстановить уменьшенные объемы продаж.

Как только стали появляться статьи о женщинах стран третьего мира, которые отказывались от грудного кормления, многие специалисты в области здоровья начали беспокоиться из-за отсутствия базовых знаний о питании и достаточных санитарных условий в странах третьего мира, а эти два обстоятельства необходимы для безопасного потребления продуктов детского

питания. Выяснилось, что только в 29% сельских местностей и в 72% городских есть питьевая вода для смешивания детского питания или стерилизации оборудования. Отсутствие санитарных условий и чистой воды может быть преодолено только в ходе дальнейшего развития. Недостаток образования в слаборазвитых странах часто означал, что люди неправильно смешивали продукты детского питания или недостаточно соблюдали санитарные нормы. Иногда в бедной семье растягивали срок потребления питания путем добавления большего количества воды.

Несмотря на эти проблемы, компании по производству детского питания продолжали вести активный маркетинг и кампании по продвижению товара в странах третьего мира. Эта деятельность включала широкую рекламу, огромное количество бесплатных рекламных образцов товаров для врачей и родильных палат, подарочное оборудование, поездки и конференции и медицинских центрах и так называемых «молочных нянек» — представителей компании, чья деятельность способствовала продвижению и демонстрации детского питания матерям. Пухлые, румяные детишки всюду смотрели с огромных рекламных плакатов, которые твердили, что дети, которых кормили детским питанием, были самыми здоровыми.

К 1977 г. в Миннеаполисе сформировалась Коалиция против продажи детского питания, задачей которой было решение создавшейся проблемы. Эта организация попыталась сформировать общественное мнение и экономическое давление путем общенационального бойкота всей продукции компании Nestle. Была выбрана именно компания Nestle, потому что она обладала самой большой долей мирового рынка, а кроме того, располагалась в Швейцарии, и на нее не могли оказать давление решения акционеров США. Бойкот, который был поддержан Национальным советом церквей, не оказал большого влияния на бизнес компании Nestle, но кампания против детского питания привлекла внимание некоторых влиятельных групп.

Несмотря на первоначальное нежелание компании Nestle следовать Международному кодексу о грудном вскармливании и продаже детских смесей, принятому Всемирной организацией здравоохранения в 1981 г., в марте 1982 г. компания объявила, что она будет соблюдать этот кодекс. Затем Nestle создала Аудиторскую комиссию по детскому питанию, состоящую из врачей, ученых и представителей церкви под руководством бывшего Государственного секретаря Эдмунда Маски, для контроля над собственной деятельностью.

В результате компания в ответ на рекомендации Международного совета по детскому питанию и Всемирной организации здравоохранения начала проводить демаркетинг — кампанию по снижению спроса на товар. Демаркетинг предполагает снижение или ликвидацию мер по продаже товара по причине риска для здоровья или безопасности. Такие операции обычно проводятся по инициативе руководства вследствие общественного давления или постановлений правительства. Демаркетинг обычно предпринимается на рынках, переживающих спад, или на рынках, на которых компания не может больше успешно конкурировать, но в развивающихся странах решение начать

демаркетинг принималось на растущих рынках, не соответствуя обычной практике бизнеса.

Вопросы для обсуждения

1. Следовало ли Nestle избегать продвижения своей продукции в менее развитых странах?
2. Является ли корпорация Nestle морально ответственной за недоедание, которое было результатом того, что потребление смеси «растягивали», добавляя больше воды?
3. Правильно ли поступила Коалиция против продажи детского питания с точки зрения морали, оказывая экономическое давление на Nestle?
4. Была ли разработка добровольного кодекса правильным способом решения этой проблемы? Может быть, другой тип кодекса был бы лучшим решением?

Тема 8. Проблемы макроэтики

План

1. Взаимоотношения между организациями.
2. Моральные аспекты конкурентной борьбы.
3. Отношения между организацией и субъектами внешней среды.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- основные проблемы макроэтики бизнеса;
- взаимоотношения между организациями;
- моральные аспекты конкурентной борьбы;
- направления государственного регулирования бизнеса;
- этические аспекты взаимоотношений между организацией и субъектами внешней среды (государством, потребителями, инвесторами, окружающей средой и пр.).

Задание 1

Проанализируйте и обсудите в малых группах следующие этические ситуации:

А. Одной из проблем работающих женщин, связанных с выбором «работа или семья», является проблема защиты плода. В течение многих лет крупные американские корпорации запрещали женщинам детородного возраста выполнять работы, связанные с опасными химикатами, способными повредить будущему ребенку. Женщины же протестовали против такой политики, которая фактически закрывала для них 20 млн. сравнительно хорошо оплачиваемых рабочих мест в промышленности. Вопрос разрешился в 1991г., когда Верховный суд США определил политику защиты плода как незаконную форму половой дискриминации. Решение суда отныне предоставляет возможность американским женщинам, а не компаниям решать, стоит ли им

заниматься деятельностью, которая может повредить их нерожденным детям.

Что вы думаете по поводу данной проблемы и ее решения?

Б. Осенью 1999г. американские компании объявили программу борьбы с нелегальным программным обеспечением в России. Согласно этой программе, любой гражданин России мог сообщить в представительство этих фирм о случаях нелегального использования программ на своем месте работы. Российские специалисты посвятили началу этой инициативы статью под названием «Светлой памяти Павлика Морозова посвящается...», упрекая американские фирмы в пособничестве «стукачеству». Проведите этический анализ данной ситуации.

Задание 2

Анализ конкретной ситуации.

«Юнион Карбайд» в Бхопале

В ночь на 3 декабря 1984 г. в г. Бхопал, Индия, произошла одна из самых страшных (по количеству жертв и нанесенному ущербу) промышленных катастроф. Это случилось на заводе компании «Юнион Карбайд», производящем сельскохозяйственные удобрения. Около 21 - 40 т вещества метилизоцианат (далее — МИЦ) высвободилось из специального контейнера во влажный ночной воздух и, обратившись в желтоватое облако, накрыло город и 80 000 его спящих жителей. По причине того, что этот газ тяжелее воздуха, облако зависло невысоко от земли. Таким образом, все, кроме жителей хорошо защищенных высоток, были вынуждены покинуть город. Так называемый крупнейший незапланированный исход индустриальной эпохи унес с собой еще 3800 жизней и оставил ранеными 30 000 жителей.

В 1984 г. «Юнион Карбайд» занимала третье по величине место среди американских химических компаний и 45-е место в списке крупнейших промышленных корпораций вообще. С уровнем продаж, оцениваемым в 10 млрд. дол., компания располагала 10 000 сотрудниками в 40 странах мира. В Индии компания функционировала с 20-х гг. XX столетия, а с 1934 г. – под названием «Юнион Карбайд Индия Лтд.» (UCIL), где 50,8% акций принадлежало «Юнион Карбайд», 22% — индийскому правительству, а оставшиеся 27,2% были распределены между 23 000 индийских граждан.

В 1969 г. по просьбе индийского правительства UCIL и материнская компания «Юнион Карбайд» решили построить завод по производству удобрений в Бхопале. Индийское правительство преследовало цель увеличения использования и применения удобрений с тем, чтобы повысить урожаи и прокормит еще 100 млн. человек. Оно также рассчитывало улучшить свой торговый баланс посредством снижения доли импорта и снизить уровень безработицы в стране. Для «Юнион Карбайд» здесь также предполагался ряд выгод: во-первых, относительно низкая и фиксированная цена аренды земли (80

акров, 40 дол. за акр в год), во-вторых, невысокие затраты на рабочую силу и, наконец, обширный рынок. Таким образом, «Юнион Карбайд» ожидала неплохой отдачи от своего бхопалского проекта.

«Юнион Карбайд» сама занималась доставкой основных химикалий, включая МИЦ, в Бхопал и изготавливала удобрение под названием «Севин». Однако к 1975 г. индийское правительство настояло на сокращении сырьевого импорта компании и под угрозой лишения прав на функционирование на территории Индии вынудило ее построить еще один завод в Бхопале. Этот новый комплекс включал в себя оборудование уже для производства МИЦ, дальнейшая же технология осталась прежней. Строительство завода заняло период с 1975 по 1980 г. Комплекс был вынесен за пределы города на удаление полутора миль от ближайших поселений. Однако к 1980 г., когда завод начал свою работу, пространство от города до завода было уже заселено, в основном самими строителями этого комплекса.

Как уже было отмечено, «Юнион Карбайд» являлась обладателем контрольного пакета акций UCIL и, соответственно, несла основную ответственность за все 14 заводов UCIL в Индии, и том числе в Бхопале. Однако, за исключением пяти членов совета директоров UCIL, все остальные работники компании были индийцами в соответствии с пожеланиями индийского правительства. Вот что рассказывает один из специалистов:

«В 1980 г. проект был завершен, и линия по производству МИЦ заработала... завод стал, безусловно, более опасным предприятием, так как теперь он сам производил основной элемент выпускаемых им удобрений. Одна из стадий производства МИЦ предполагает использование фосгена, смертоносного газа, примененного в ходе Первой мировой войны.

В 1981 г. из-за утечки фосгена на бхопалском заводе погиб рабочий; один индийский журналист сразу написал серию статей на тему того, какую опасность таит этот завод для населения. Естественно, что подобные заявления мало кому выгодны. В 1982 г. новая утечка фосгена привела к эвакуации населения близлежащих территорий. В том же 1982 г. служба по обеспечению технической безопасности в лице трех американских инженеров выявила примерно 50 пунктов несоответствия технике безопасности, однако сделала заключение, что «нет никаких причин для волнения на предмет безопасности завода». Все это происходило на фоне и без того обыкновенно низкого качества контроля за загрязнением окружающей среды в Индии».

Возможно, что никто так и не узнает, что точно произошло 3 декабря 1984 г., поскольку бхопалский инцидент никогда не рассматривался в суде. Известно, что вечером 2 декабря находящийся под давлением контейнер был наполнен примерно 12 000 галлонов МИЦ. Два смежных с ним контейнера были также заполнены МИЦ, что, вообще говоря, противоречит правилам техники безопасности, согласно которым один контейнер всегда должен оставаться незаполненным. Следует также отметить то обстоятельство, что система охлаждения к тому моменту была отключена уже на протяжении нескольких месяцев в целях экономии. Таким образом, возросшее давление и

перенагрев в контейнере вызвали утечку МИЦ. Несмотря на то что об утечке было сообщено, заводские менеджеры решили не прерывать свой фэйф-о-клок, а заняться этой проблемой позже. Вскоре возросшее давление сорвало клапан, высвободив МИЦ. Два устройства для контроля технической безопасности, первое — нейтрализующее МИЦ, и второе — сжигающее испарения этого вещества, в тот момент не подлежали эксплуатации из-за ремонта. Попытки нейтрализовать испарения МИЦ посредством воды не возымели успеха. На заводе началась паника. В течение двух часов около 85% вещества покинуло контейнер и обрушилось на город.

Причина бхопальской трагедии не установлена. Группа индийских ученых выдвигает версию о том, что рабочий, в чьи обязанности входит промывка фильтров, допустил попадание воды в контейнер с МИЦ. «Юнион Карбайд» оспаривает это предположение, утверждая, что клапаны между фильтрами и контейнером были закрыты до аварии и вода не могла попасть в последний таким способом. В то же время компания предполагает, что причина произошедшего — умысел и личные амбиции рабочего, недовольного отсутствием продвижения по службе. Таким образом, поскольку дело не было передано в суд, мы, возможно, так никогда и не узнаем об истинных причинах бхопальской трагедии.

«Юнион Карбайд» и индийские специалисты также были не согласны с политикой заводского менеджмента. Компания заявляет о том, что до тех пор, пока она контролировала завод, все его процессы и операции были аналогичны тем, что имели место на заводе «Юнион Карбайд» в Западной Виргинии. Однако, согласно с пожеланиями индийского правительства, которое хотело иметь все больше и больше полномочий относительно завода, дело завершилось тем, что доля участия родительской компании свелась к нулю вплоть до того, что весь персонал завода был представлен индийцами, и предприятие оказалось свободно, в том числе от инспекций по технике безопасности со стороны своих американских коллег. Согласно подобной интерпретации причина произошедшего — во всеобщей халатности и несоблюдении правил техники безопасности. Несомненно, сыграл свою роль и фактор культурных различий между Востоком и Западом.

Индийские специалисты, однако, отклонили заявление «Юнион Карбайд» по поводу несоответствия их технологии общепринятым в развивающихся странах стандартам. Они также отметили несоответствие в уровнях компьютеризации на американских и индийских предприятиях. Ответ компании на это заявление состоял в том, что персонал бхопальского завода не имеет достаточного объема знаний и навыков для того, чтобы оперировать сложными компьютерными схемами, однако что касается механической части производства, то она одинакова, как на заводе в Западной Виргинии, так и в Бхопале. Вдобавок ко всему индийская сторона добавила такие обвинения «Юнион Карбайд», как экономия на системах безопасности, отсутствие контроля качества за оборудованием и т.п. Такое низкое качество всего предприятия и стало, по мнению индийцев, причиной его продажи им. По

утверждению последних, бхопалский завод все еще сохраняет прибыльность, на его долю приходится более 3% общей прибыли «Юнион Карбайд». Сама же компания придерживается кардинально иной точки зрения: завод никогда не был прибыльным, все, что он приносил, — это лишь ежегодные убытки, равные миллионам долларов, плюс постоянное давление со стороны индийских лобби. Причина издержек заключается в том, что продукция бхопалского завода оказалась абсолютно неконкурентоспособна.

Американские специалисты в области техники безопасности на производстве подтвердили, что техника безопасности на предприятиях «Юнион Карбайд» всегда была безупречной. Да и сама компания много раз предлагала индийскому правительству совершать периодические и «незапланированные» ревизии на заводе.

Специалисты в области охраны окружающей среды выдвинули свою версию по поводу причин случившегося. Они заострили внимание на проблеме использования «токсичных» удобрений в сельском хозяйстве вообще. Несмотря на то, что подобные удобрения стали ныне неотъемлемой частью продуктового цикла в развивающихся странах, а использование их позволяет прокормить миллионы голодающих, экологи тем не менее остались при своем мнении. Многие из них искренне верят в то, что мы можем накормить весь мир и без помощи пестицидов, отравляющих нас самих и нашу среду.

Они также отметили наличие весьма неоднозначной связи между правительствами стран и производителями химикатов. Известно, что целый ряд химических удобрений (или их компонентов) появился в результате конверсии. К примеру, как уже отмечалось, печально известный МИЦ имеет одним из своих компонентов фосген, нервно-паралитический газ. Таким образом, для правительства той или иной страны оказывается вдвойне выгодным и избавиться от вредных химикалий, и получить за это деньги от транснациональных корпораций.

Сразу же после аварии «Юнион Карбайд» выслала бригаду специалистов — физиков и медиков, а также технических экспертов в Бхопал. В течение 48 ч с момента катастрофы Уоррен Эндерсон, председатель совета директоров «Юнион Карбайд», и ряд других топ-менеджеров компании вылетели на место. Эндерсон признал «моральную ответственность» своей компании за это происшествие. По прибытии Эндерсон был взят под стражу, обвинен в преступной халатности и принужден покинуть пределы страны.

К тому времени, как газовое облако над городом рассеялось, поток американских адвокатов хлынул в рабочие кварталы Бхопала в поисках потенциальных сторонников обвинения в деле против «Юнион Карбайд». Списки, составляемые ими, тут же весьма выгодно продавались, что сподвигло «Уолл Стрит Джорнел» окрестить это событие «второй бхопалской трагедией». Эти предприимчивые юристы выдвигали целый ряд мотивов в оправдание своих действий, три из которых имели непосредственное отношение к проблеме этики и морали. Например, согласно их заявлениям, последние оправдательные вердикты, вынесенные по делам таких компаний, как «Эй Эйч

Робинс Компани» и «Мэнвилл Корпорэйшн», только лишь поощряют безответственность других фирм. Во-вторых, считали они, посредством перенесения места слушания дела на территорию США можно будет достичь определенного прогресса в области соответствия деятельности различных ТНК мировым стандартам техники безопасности. И в-третьих, посредством постоянного подогревания общественного интереса к самой трагедии и ее жертвам повысить шансы на получение должной компенсации для семей пострадавших и минимизировать возможность того, что этот кошмар будет вскоре забыт.

Четыре дня спустя после аварии в окружном суде Западной Виргинии начались первые судебные процессы против «Юнион Карбайд». Американские юристы поговаривали о назначении компании суммы в 50 млн. дол. в качестве компенсации за нанесенный ею ущерб. В то же время индийский парламент принял акт «О бхопалской газовой утечке», в соответствии с которым индийским гражданам была предоставлена возможность выступать истцами в этом процессе независимо от того, на территории какой страны последний будет иметь место. Вскоре и само индийское правительство начало предъявлять обвинения «Юнион Карбайд» в американских судах.

В мае 1986 г. окружной судья Джон Кинэн выступил с инициативой проведения слушаний по делу в Индии, а не в США, согласно принципу «суда без удобств» (*forum pop conveniens*), дабы обеспечить максимальную непредвзятость вердикта. В то время пока весь состав суда находился на месте, в Индии произошло следующее. Группа американских юристов воспользовалась предложением «Юнион Карбайд» заплатить 350 млн. дол. причитающейся ей на тот момент компенсации в обмен на приостановку дела в США. Узнав об этом, индийское правительство осталось недовольно размером компенсации. Судья Кинэн, в свою очередь, выразил свое возмущение подобной компрометирующей судебную систему США акцией, однако скоро успокоился и пожелал индийской стороне достичь больших успехов в этом начинании.

В сентябре 1986 г. по делу «Юнион Карбайд» был проведен ряд судебных процессов в Индии. Стоимость запрашиваемой компенсации здесь равнялась 3,3 млрд. дол. После целой серии официальных разбирательств в 1989 г. было вынесено окончательное решение. «Юнион Карбайд» дала согласие на уплату компенсации в размере 470 млн. дол. (исходя из расчета 1500 дол. на каждого пострадавшего или погибшего), индийское правительство со своей стороны пообещало не возобновлять судебные тяжбы против компании. В октябре 1991г. Верховный суд Индии одобрил размер полученной компенсации. Тем не менее, несмотря на удачный исход дела, иммунитет компании (и У. Эндерсона, в частности) от предъявления исков отныне был нарушен. Вероятность подобных действий, конечно, остается низкой, однако прецедент был создан.

«Юнион Карбайд» — диверсифицированная компания. Предвидя то обстоятельство, что требования выплаты различных компенсаций в связи с инцидентом в Бхопале могут возобновиться, и пережив попытку поглощения со стороны корпорации-конкурента GAF, компания была вынуждена продать ряд

своих дочерних фирм, включая «Эвридэй Бэтериз», «Глад Бэгз» и «Престон Энтифриз»; «Юнион Карбайд» также пришлось пережить реструктуризацию и сокращение численности своего персонала с 98 000 до 43 000.

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите всех участников, которые могут считаться ответственными за бхопалскую трагедию.
2. Кто из них несет ответственность?
3. Несет ли в этом случае ответственность какое-либо одно лицо или организация, либо эта ответственность должна быть распределена между ними? Почему?
4. Должен ли существовать единый мировой стандарт привлечения ТНК в подобных случаях к ответственности? Если да, то почему? Если нет, то какая страна должна иметь на это полномочия?
5. Какие стандарты по технике безопасности должна принять компания?

Тема 9.: Этикет делового человека

План

1. Этикет и имидж.
2. Этикет приветствий и представлений.
3. Внешний облик делового человека.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- понятия имиджа и этикета;
- свойства имиджа;
- этикет приветствий и представлений;
- визитные карточки и их использование;
- внешний облик делового человека: основные правила.

Задание 1

Разработайте свою визитную карточку и подготовьте самопрезентацию продолжительностью 3-5 минут.

Задание 2

Анализ конкретной ситуации.

Футбольный бизнес

Спорт давно уже превратился в один из самых доходных видов бизнеса. Известно, например, что футбольные матчи в Европе приносят сотни миллионов долларов дохода ежегодно. Однако в этой области существует большое множество специфических этических проблем. Особенно остро стоит

проблема перехода игроков из клуба в клуб. Кому принадлежат права на игрока? Если они принадлежат клубу, то не является ли это современным проявлением работорговли? Как, с другой стороны, защитить интересы клуба, если игрок, в подготовку которого вложены большие деньги, может в любой момент уйти? Как избавиться от недобросовестных посредников при переходе игрока?

Знаменитый английский футбольный тренер Алекс Фергюсон в 1999 г. опубликовал автобиографическую книгу под названием «Тренировать — как жить», которая вызвала большой резонанс не только на родине футбола, но и в России. Особое внимание привлек к себе фрагмент книги, в котором речь шла о продаже известного российского полузащитника Андрея Канчельскиса. Фергюсон рассказывает о поведении на переговорах агента игрока Григория Есауленко, впоследствии ставшего вице-президентом московского клуба «Спартак».

По словам Фергюсона, несколько лет назад, когда перешедший в английский клуб «Манчестер Юнайтед», который в то время тренировал Фергюсон, из донецкого «Шахтера» Канчельскис уже стал одним из ведущих игроков команды, Есауленко, находясь в Англии, перед отлетом в Россию попросил тренера о встрече в одной из гостиниц Манчестера, сказав, что хочет его «отблагодарить». «Не понятно, за что, — пишет в книге Фергюсон, — ибо я не мог оказать ему никаких сверхъестественных услуг». Получив тщательно упакованную коробку с «подарком», тренер отвез ее домой и, открыв, обнаружил вместо ожидаемого сувенира пачки купюр на сумму 40 000 фунтов стерлингов. Опасаясь, что ситуация может быть неверно истолкована, Фергюсон на следующее утро поспешил на стадион своего клуба, где в присутствии свидетелей переложил всю сумму в клубный сейф. Там они и лежали целый год, пока тренер при содействии президента клуба Мартина Эвардса не уговорил Есауленко забрать «подарок» обратно.

Следующая встреча с агентом Канчельскиса, связанная с обсуждением трансфера игрока в «Эвертон», также нашла отражение в книге Фергюсона. В то время руководство «Манчестер Юнайтед» было заинтересовано в том, чтобы оставить Канчельскиса, против чего возражал Есауленко. Далее английский тренер пишет, что в какой-то момент Есауленко потерял контроль над собой и начал кричать на президента клуба: «Если ты не продашь его сейчас же, тебя здесь не будет». «Не оставалось сомнений, — продолжает Фергюсон, — в серьезности угрозы. К нашему облегчению, разговор вскоре закончился». А буквально через несколько дней Канчельскис был продан в «Эвертон» за 5 млн фунтов стерлингов.

В качестве уточнения можно заметить, что российский агент знает английский язык не идеально. Буквально выражение Есауленко в версии Фергюсона звучало так: «If you don't transfer him now, you will not be around much longer». Присутствовавшие восприняли это как угрозу физического устранения.

Г. Есауленко заявил российским журналистам по поводу указанного места из книги буквально следующее: «Я не собираюсь как-то реагировать на

заявления Фергюсона из уважения к себе и в память о наших прекрасных отношениях с Алексом». По его версии, он сам советовал Канчельскису остаться в «Манчестере», но стороны не смогли договориться об условиях личного контракта футболиста. Заодно Есауленко опроверг распространенное агентством Рейтер сообщение о том, что он до сих пор является агентом нескольких российских футболистов.

История на этом не заканчивается, ибо Английская футбольная ассоциация взялась провести собственное расследование этих событий. Спикер футбольной ассоциации Адриан Бевингтон заявил, что ассоциация ни в коей мере не ставит под сомнение правомерность действий Фергюсона, описанных в его книге. Задача заключается в проверке фактов, и, если будут получены доказательства взятки и угроз в адрес президента «Манчестер Юнайтед», английская футбольная ассоциация намерена передать их юристам Международной федерации футбола.

Вопросы для обсуждения

1. Какие этические проблемы в данной ситуации вы видите?
2. Чем они вызваны? В чем их специфика?
3. Какие варианты действий вы могли бы предложить для каждой из участвующих сторон с целью разрешить проблемную ситуацию?
4. Какие механизмы можно было бы разработать для решения и предотвращения подобных ситуаций в будущем? Кто мог бы инициировать разработку этих механизмов?

Тема 10. Этикет делового общения

План

1. Этикет переговоров.
2. Этикет деловой встречи.
3. Этикет делового совещания.
4. Этикет коммуникаций.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- сущность и назначение переговоров, условия эффективности;
- этикет переговоров;
- правила этикета деловой встречи;
- этикет делового совещания;
- этикет коммуникаций (правила пользования электронной почтой, чатами, дискуссионными группами, телефоном, факсом и пр.).

Задание 1

Позвонить в офис фирмы X и договориться о встрече с директором через секретаря. Для выполнения задания разбиться на пары.

Задание 2

Анализ конкретной ситуации.

Анализ выгод и издержек: история с Ford Pinto

В поздних 60-х американские производители автомобилей столкнулись с серьезной конкуренцией со стороны немецких и японских компаний на рынке компактных автомобилей. Некоторые руководители из Детройта чувствовали, что они должны сконцентрировать свои усилия на средних и больших моделях и позволить иностранным конкурентам с более низкими издержками господствовать на рынке малолитражек. Другие доказывали, что рынок малолитражек потенциально высокодоходный, и им стоит заниматься. Ford, чья рыночная позиция была размытой, выбрал последнюю стратегию, и в 1968 г. было принято решение о выпуске Pinto.

Ли Якокка, президент Ford, задумал идею конструирования автомобиля, который бы стоил менее 2000 дол. и весил менее 2000 фунтов. Господин Якокка обсудил проект с вице-президентами Робертом Александром и Гарольдом Макдональдом, членами комитета компании по планированию продукта, который занимался проверкой Pinto.

Хотя производственное планирование новой модели обычно занимает около трех с половиной лет, в компании Ford решили попробовать перейти к циклу разработки в два года и выпустить Pinto к 1971 г. В нормальном временном режиме этап разработки дизайна и стандартов качества предшествует этапу производственной механики. Но так как сам процесс производства занимает полтора года, то было решено в случае с Pinto совместить процессы разработки и внедрения в производство. Из-за этого совмещения инженерные решения были в большей мере подконтрольны дизайнерским, чем обычно. Дизайн Pinto требовал, чтобы топливный бак был расположен за задней осью, между осью и задним бампером. В случае заднего столкновения топливный бак смещается в сторону картера дифференциальных передач, в конструкции которого имеется серия болтовых головок и фланец, которые могут проколоть топливный бак.

Перед внедрением Pinto в производство компания Ford провела серию тестов нескольких автомобилей со схожей системой устройства топливного бака. Эти тесты были проведены согласно Федеральному стандарту автомобильной безопасности 301, который был принят Национальным управлением безопасности дорожного движения National Highway Traffic Safety Administration — NHTSA) в 1969 г. Стандарт 301 предписывал, чтобы все автомобили выдерживали удар на скорости 20 миль в час с минимальной потерей топлива. В частности, из автомобиля, столкнувшегося с объектом в 4000 фунтов на скорости 20 миль в час, должно вытекать меньше унции топлива в минуту. Из четырех протестированных прототипов Pinto один провалился полностью, когда топливный бак разорвало вдоль плохо спаянного шва, а из остальных трех вытекало гораздо больше топлива, чем положено по стандарту. Позже в суде были даны следующие показания: «В результате

заднего столкновения прототипов с барьером на скорости 21 миля в час их топливные баки перемещались вперед и были пробиты, что вызывало утечку топлива». После этих тестов компания Ford модифицировала дизайн топливных баков и приступила к производству Pinto в августе 1970 г.

Уже когда Pinto поступил в производство, компания Ford продолжила программу испытаний. Все тесты закончились утечками топлива сверх предложенного NHTSA стандарта 301. Как потом было показано в суде, «столкновение Pinto с фиксированным барьером на скорости 21 миля в час приводило к тому, что разрывалась горловина топливного бака, и бак протыкался головками болтов картера дифференциальных передач. В результате по крайней мере одного из тестов вытекшее топливо просочилось в салон автомобиля».

Компания также рассматривала варианты улучшения дизайна Pinto, чтобы приблизить его к стандартам NHTSA. Например, был рассмотрен вариант размещения топливного бака над осью. Однако инженеры Ford представили доказательства, что это увеличивает риск утечки топлива в пассажирский салон. Подобный вариант также повышает центр тяжести и тем самым может привести к неполадкам в системе автоконтроля. И наконец, размещение топливного бака над осью значительно сокращает размер багажника. Кроме того, компания все же несколько изменила дизайн бака и запустила несколько тестов различных модификаций Pinto. В одном из успешных тестов между передней стороной топливного бака и коробкой дифференциальных передач была установлена пластиковая разделительная перегородка. В другом — между баком и задним бампером помещалась стальная пластина. В третьем — использовался топливный бак, облицованный резиной, который бы повысил цену Pinto лишь на 6 дол. Но облицовка плохо выдерживала жаркую и очень холодную погоду. Харлей Копп, ответственный компании за программу тестирования, заявил, что все результаты тестов были отосланы в комитет Ford по планированию продукта.

Итак, компания Ford приняла решение о выпуске Pinto, не меняя дизайна топливного бака, несмотря на результаты тестов. И сделала она это по нескольким причинам. Во-первых, как показал анализ выгод и издержек (из меморандума «Несчастные случаи, связанные с аварийной утечкой топлива и пожарами»), в изменении конструкции топливного бака нет необходимости. В начале 70-х NHTSA приняла решение о том, что анализ выгод и издержек является подходящей основой для стандартов безопасности дизайна. Для проведения подобного анализа иногда требуется оценить человеческую жизнь, и NHTSA приняло сумму в 200 725 дол. в качестве стоимости для общества гибели одного человека в автомобильной аварии.

Таблица 3 – Оценка человеческой жизни

<i>Будущие потери</i>	<i>Стоимость, дол.</i>
Прямые	132 000
Косвенные	41 300

Окончание таблицы 3

Медицинские издержки:	
Больничные	700
Другие	425
Ущерб, нанесенный собственности	1000
Страховка	4700
Юристы и суд	3000
Потери нанимателя	1000
Боль и страдания жертвы	10 000
Похороны	900
Активы (упущенная выгода)	5000
Разнообразные издержки аварии	700
Всего за аварию	200 725

Используя данные NHTSA, компания Ford подсчитала выгоды и издержки, принимая во внимание ценность жизней, спасенных при переконструировании, и цену продукта. Например, внутренний меморандум компании приводит следующие расчеты улучшения качества топливного бака стоимостью 11 дол., достаточного для спасения 180 жизней.

ВЫГОДЫ

Сбережения: 180 смертей от огня, 180 серьезных ожогов, 2100 сгоревших автомобилей.

Цена единицы: 200 000 дол. за смерть, 67 000 дол. за ранение, 700 дол. за автомобиль.

Всего: $180 \cdot (200\,000 \text{ дол.}) + 180 \cdot (67\,000 \text{ дол.}) + 2100 \cdot (700 \text{ долл.}) = 49,5 \text{ млн. дол.}$

ИЗДЕРЖКИ

Продажи: 11 млн. легковых автомобилей, 1,5 млн. легких грузовиков.

Цена единицы: 11 дол. за автомобиль, 11 дол. за грузовик.

Всего: $12\,500\,000 \cdot (11 \text{ дол.}) = 137 \text{ млн. дол.}$

(Эти расчеты касались всех автомобилей Ford, не только Pinto).

Еще раньше, в 1971 г., управленческий комитет компании Ford рассмотрел данные меморандума «Несчастные случаи, связанные с аварийной утечкой топлива и пожарами». Макдональд возглавлял совещание, а Александр присутствовал. Так как издержки 11-долларового улучшения безопасности перевешивали выгоды, отказ от улучшений был признан справедливым.

Второй фактор, повлиявший на решение компании, — Pinto соответствовал всем обязательным стандартам безопасности. Стандарт 301 NHTSA лишь рекомендовался к принятию. Правило, предложенное в 1969 г., и его цели были публично поддержаны менеджментом компании. Ford добровольно согласился использовать стандарт 20 миль в час для всех своих автомобилей. В августе 1970 г. NHTSA специфицировала стандарт 301 для антиаварийного тестирования: все транспортные средства должны пройти жестко-барьерный тест на скорости 20 миль в час, т. е. автомобиль должен

врезаться в фиксированное препятствие на скорости 20 миль в час. Компания Ford и другие производители автомобилей возражали против этого метода тестирования. Ford оказывал предпочтение тесту с движущимся барьером, когда объект врезается в неподвижный автомобиль, так как считал этот тест более реалистичным.

Джеймс Нил при даче показания в пользу Ford утверждал, что «Pinto соответствует всем стандартам целостности топливной системы — и федеральным, и региональным, и местным». Нил также подчеркнул, что Ford был единственным производителем автомобилей в то время в мире, кто справлялся с 20-мильным внутренним стандартом для заднего столкновения без утечки топлива. Герберт Миш, вице-президент Ford по проектированию окружающей среды и безопасности, заявил, что компания установила 20-мильный стандарт как цель для будущих автомобилей. Миш признал, что Pinto не прошел тест на заднее столкновение на скорости 20 миль в час, но продолжал защищать процедуры тестирования Ford. Он заявил, что тестирование автомобилей с облицованным резиной баком проводилось с целью определить, как можно следовать 20-мильному стандарту в будущем. Миш добавил: «Это просто неразумно и нечестно утверждать, что автомобиль как-либо небезопасен, если он не соответствует стандартам будущего или не содержит технологических улучшений, которые придуманы для будущих моделей».

В-третьих, компания Ford утверждала, что Pinto так же безопасен, как и другие малолитражки. Было проведено сравнение Vega, Gremlin, Colt и Toyota с Pinto и доказано, что: 1) толщина металла топливного бака Pinto выше среднего; 2) только у Pinto есть металлические пластины на топливном баке для преломления удара; 3) у всех малолитражек есть источники возможных проколов; 4) у всех пяти автомобилей бамперы сравнительно одинаковые.

Тем не менее, по утверждениям критиков, Pinto не так безопасен, как остальные малолитражки, что касается размещения топливного бака. Доктор Лесли Болл, глава безопасности космической программы НАСА, отметил, что во всех сопоставимых японских и европейских малолитражках положение бака более безопасно. Также он заявил, что «производство Pinto было самым предосудительным решением за всю историю американской индустрии». Байрон Блок (Byron Block), эксперт по автомобильной безопасности, сказал, что Ford принял «невероятно безответственное решение, когда поместил такой слабый бак в такое глупое место в таком слабом тылу. Все как будто заранее задумано и сконструировано, чтобы взорваться».

Четвертый фактор — плотное производственное расписание компании. Когда тесты вскрыли проблему топливного бака, Ford уже потратил 200 млн. дол. на оборудование. Изменение дизайна и переоборудование стоили бы очень дорого.

Пятый фактор — Ford должен был снизить издержки, чтобы оставаться конкурентоспособным. Pinto должен был весить 2000 фунтов при цене менее 2000 дол. Контроль за весом и ценой автомобиля был необходим для успешной

конкуренции с Volkswagen и японским импортом при отсутствии законодательного регулирования.

Шестым фактором была вера в то, что американцы не заинтересованы в безопасности в первую очередь. Как любил говорить Ли Якокка, «безопасность не продается».

С 1968 г. до принятия NHTSA в 1977 г. компания Ford была против стандарта 301, заявляя, что анализ выгод и издержек показал невыгодность проведения изменений. Тем не менее критики компании утверждали, что Ford выступает против стандарта, так как не воспринимает серьезно проблему безопасности. Также они утверждали, что компания выступает против стандарта, чтобы воспрепятствовать введению более высоких, а следовательно, и более дорогостоящих требований с целью продолжить продавать Pinto по низкой цене, тем самым увеличивая свою рыночную долю и прибыль.

Спор разгорелся в основном вокруг того, безопасен ли Pinto. Марк Доуи, критик Pinto, заявил, что в начале 70-х каждый год горело более чем 400 000 автомобилей, каждый год в автомобильных авариях такого типа погибало около 3000 человек и что 40% этих смертей можно было предотвратить, применяя стандарт 301. Доуи констатировал, что, хотя только 24% автомобилей на дорогах Америки произведены компанией Ford, в 42% случаях аварий, сопряженных с утечкой топлива, принимали участие именно ее автомобили. Доуи также утверждал, что в промежутке между 1971 и 1977 гг. в авариях Pinto погибло, сгорев, примерно 500 человек, которые не пострадали бы серьезно, если бы автомобиль не загорелся.

Выступая в поддержку компании Ford, Миш приводит данные Системы отчетов по анализу несчастных случаев (Fatality Analysis Reporting System — FARS), показывающие, что в 1975 г. было 848 смертей по причине автомобильных пожаров и только 13 из них были связаны с Pinto. В 1976 г. — 22 из 943. Эти данные показывают, что Pinto был причастен лишь к 1,9% смертей, связанных с автомобильными пожарами. При этом Pinto составляет 1,9% от всего количества автомобилей в Америке. К тому же менее половины Pinto, по данным FARS, получили повреждения в результате заднего столкновения. В заключение Миш добавляет, что Pinto — безопасный автомобиль, и вовсе не является причиной 70 из 130 смертей в результате возгорания транспорта ежегодно, как утверждает Доуи.

Реакция на дело Pinto была совершенно различной. Например, представитель автоиндустрии утверждает: «Мы все время вынуждены проводить анализ выгод и издержек. Всем известно, что некоторые люди погибают в автокатастрофах, но они принимают этот риск и хотят от нас снижения издержек. Мы могли бы построить абсолютно безопасный автомобиль, но никто бы не смог его себе позволить». Критики Pinto заявляют: «Интересно, как долго компания Ford будет продолжать продавать смертельно опасные автомобили».

Вопросы для обсуждения

1. Должен ли Ford производить Pinto? Почему?
2. Является ли анализ выгод и издержек подходящей основой для стандартов безопасности дизайна? Почему? Какие еще факторы должны быть приняты во внимание?
3. Обсудите цифры, предоставленные NHTSA, с точки зрения цены за автокатастрофу. Проанализируйте каждый фактор принятого компанией Ford решения не вводить «11-долларовое улучшение» топливного бака.
4. Обсудите моральную основу противодействия Ford стандарту 301 NHTSA.

Задание 3

Подготовьтесь к ведению переговоров от лица заинтересованных сторон по ситуации «Ford Pinto». Для этого определите позицию своей стороны, цели вступления в переговоры, границы уступчивости. Проработайте возможные сценарии переговоров и оцените позиции участников.

Выберите из своей подгруппы участника переговоров и проинструктируйте его.

Стороны, участвующие в переговорах:

- представители компании Ford;
- представители Национального управления безопасности дорожного движения (NHTSA);
- представители компании Toyota;
- представители ассоциации автомобилистов;
- эксперт по автомобильной безопасности Байрон Блок.

Тема 11. Деловой этикет в международном общении

План

1. Международный протокол.
2. Особенности национального этикета.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- понятие протокола;
- виды приемов и поведение на них;
- форма одежды на приемах;
- особенности национального этикета делового общения (США, Западная Европа, Арабские страны, Азия).

Задание 1

Подготовьте сообщение об особенностях национального этикета представителей какой-либо страны. Продемонстрируйте ваше обращение к партнерам из этой страны, учитывая национальные особенности.

Задание 2

Анализ конкретной ситуации.

Хартия бизнеса России

Предприниматели и менеджеры Российской Федерации и их общественные объединения, участвующие в настоящей Хартии,

- основываясь на принципе честного ведения дел и понимании серьезной опасности для отечественного предпринимательства наметившихся негативных тенденций развития деловых взаимоотношений;
- стремясь внести свой вклад в стабилизацию экономики и социально-политической ситуации в целом через реальное развитие принципов Договора об общественном согласии;
- заявляя о своей приверженности соблюдению положений Конституции Российской Федерации и норм действующего законодательства в полном объеме, добровольно принимают на себя нижеследующие бессрочные обязательства, касающиеся этических основ делового поведения и взаимодействия участников Хартии:

1. Все стороны, подписавшие данную Хартию, воздерживаются от насилия или угрозы насилия как способа достижения собственных деловых целей или в интересах третьих лиц.

2. Все стороны, подписавшие данную Хартию, обязуются не прибегать к недобросовестным формам ведения деловых операций, связанных с обманом и умышленным нанесением ущерба своему контрагенту, фальсификацией качества товара или предоставляемой услуги, а также сообщением ложных сведений о себе, своей организации или своих партнерах.

3. Подписавшие Хартию считают должным:

- не участвовать, не способствовать и не побуждать других к участию в криминальных формах бизнеса, наносящих вред обществу и/или окружающей среде, а также в легализации доходов от указанных видов бизнеса и денежных средств, имеющих незаконное или сомнительное с точки зрения этики бизнеса происхождение.

Сторона, подписавшая данную Хартию и допустившая нарушение ее положений, согласна с теми общественными санкциями, которые будут приняты в ее отношении другими участниками Хартии, вплоть до бойкота. Участники Хартии обязуются содействовать усилиям компетентных органов государства в утверждении законности в сфере бизнеса.

Хартия открыта для подписания постоянно и всеми желающими с момента появления первой подписи.

Вопросы для обсуждения

1. Как вы оцениваете данный документ с этической точки зрения?
2. Какие причины побуждают российских бизнесменов его подписывать?
3. Какое значение имеет подписание данной Хартии в международных деловых отношениях?

Тема 12. Этика рекламной деятельности

План

1. Рекламная деятельность: проблемы и противоречия.
2. Государственное и общественное регулирование рекламной деятельности за рубежом.
3. Регулирование рекламной деятельности в Республике Беларусь.

Обсудить и усвоить следующие понятия и категории:

- проблемы и противоречия рекламной деятельности;
- регулирование рекламной деятельности за рубежом (США, РФ);
- регулирование рекламной деятельности в Республике Беларусь.

Задание 1

Проанализируйте и обсудите в малых группах следующие этические ситуации:

А. Ваш научно-исследовательский отдел и отдел развития внес небольшие изменения в один из ваших продуктов. На самом деле он не является «новым и усовершенствованным», но вы знаете, что размещение подобного сообщения на упаковке и в рекламе увеличит продажи. Как вы поступите?

Б. Вам нужно выбрать одну из трех рекламных кампаний, разработанных агентством. Первая представляет собой ненавязчивую кампанию с честной информацией. Вторая использует сексуально-эмоциональный подход и преувеличивает полезность продукта. Третья использует шумные, раздражающие приемы, которые точно привлекут внимание аудитории. Предварительные проверки показали, что самой эффективной кампанией является последняя, затем идет вторая, потом первая. Что бы вы предприняли?

В. Вы – менеджер по продажам в фирме, выпускающей энциклопедии. Продавцы вашего конкурента ходят по домам, притворяясь, что проводят исследование. По окончании исследования они переводят разговор на свой товар. Эта техника оказывается очень эффективной. Ваши действия.

2. СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература (имеется в библиотеке)

1. Петрунин, Ю. Ю. Этика Бизнеса : учеб. / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 352 с.
2. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, Альберт Хедоури. – Москва : Дело, 1998.

Дополнительная литература (имеется в библиотеке)

3. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления учебник / В. И. Кнорринг. – Москва : Норма – ИНФРА – М, 2001.
4. Брасс, А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства / А. А. Брасс. – Минск : Современная школа, 2006. – 192 с.
5. Кузнецов, И. Н. Корпоративная культура : учебное пособие / И. Н. Кузнецов. – Минск : Книжный Дом: Мисанта, 2006. – 304 с.

Дополнительная литература

6. Афанасьев, В. С. Социальный менеджмент : учебник / В. С. Афанасьев [и др.]. – Москва : Бизнес-школа «Интел-синтез», 1999.
7. Глушаков, В. Современные технологии менеджмента, маркетинга и практической психологии / В. Глушаков. – Минск : Технопринт, 2000.
8. Егоршин, А. П. Этика деловых отношений. / А. П. Егоршин, В. П. Распопов, Н. В. Шишкова. – М.: Экономика, 2005. – 416 с.
9. Кузнецов И. Н. Бизнес-этика / И. Н. Кузнецов. – М.: Дашков и Ко, 2007. – 500 с.
10. Кузнецов, И. Н. Деловая этика и деловой этикет / И. Н. Кузнецов. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 251 с.
11. Ленский, Е. В. Корпоративный бизнес / Е. В. Ленский. – Мн.: Армита – Маркетинг, Менеджмент, 2001
12. Макиавелли, маркетинг и менеджмент / под ред. Ф. Харриса, Э. Лока, П. Рис. – Санкт-Петербург : Питер, 2004.
13. Авдулова, Т. П. Психологические основы менеджмента : учебно-методическое пособие / Т. П. Авдулова. – Москва : Либерей-Бибинформ, 2005. – 154 с.
14. Мазур, И. Корпоративный менеджмент / И. Мазур, В. Шапто. – Москва : Омега-Л, 2008. – 781 с.
15. Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М.: Дашков и Ко, 2007. – 276 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ INTERNET

Предназначение настоящего документа состоит в том, чтобы предоставить этический стандарт, с помощью которого можно будет оценивать нормативы государств и корпораций в отношении Интернета и связанных с ним многопользовательских коммуникационных сетей. Этот документ не создан с намерением быть использованным в качестве законодательства, он создан с целью оценки законодательств.

0 ПРАВА

Настоящий раздел представляет права, принадлежащие каждому взрослому участнику Интернета. Законы или нормативы, нарушающие эти права, угрожают свободе личности, собственности, безопасности и способности противостоять притеснениям для всех участников Интернета.

Права на коммуникации

- 0.0 Право принимать любую информацию из любого источника.
- 0.1 Право каждого лица контролировать и лицензировать интеллектуальную собственность, инвестированную в его собственное оригинальное произведение, но не в алгоритмы или любую другую собственность математики.
- 0.2 Право передавать (распространять) любую информацию любому человеку, ограничиваемое только правами интеллектуальной собственности.
- 0.3 Право публиковать любую информацию в любом нередактируемом (немодерируемом) сетевом форуме, а также предоставлять любую информацию в любой редактируемый сетевой форум, ограничиваемое только правами интеллектуальной собственности.

Права на сохранение тайны

- 0.4 Право каждого лица отказать в разглашении любой информации, им созданной или полученной.
- 0.5 Право каждого лица зашифровывать, расшифровывать или трансформировать любым путем любую информацию, им созданную или полученную.
- 0.6 Право каждого лица отказать в разглашении имен источников информации, им переданной или полученной.
- 0.7 Право наблюдения за другими только по их предшествующему согласию.
- 0.8 Право игнорировать информацию любой природы.

Права на юрисдикцию

- 0.9 Право каждого лица отвечать только по законам и нормативам, которые

применимы к нему в связи с его физическим местоположением.

- 0.10 Право искать обращение за помощью закона против организаторов действий и других деяний, которые могут повлечь ущерб, но не против любого промежуточного лица, организации или посредника.

Права на доступ

- 0.11 Право доступа к любой информации в любой общественной сфере, ограничиваемое только ее ценой.
- 0.12 Право каждого лица на доступ к любому сообщению, записи, акту, нормативу или закону, которые могут быть применены к нему или которые были созданы — полностью или частично — его представителями или агентами, ограничиваемое только правом на сохранение тайны.

Права на администрирование

- 0.13 Право, будучи модератором редактируемого (модерируемого) форума, наблюдать и принуждать участников форума соблюдать устав этого форума.
- 0.14 Право системного администратора запретить доступ в эту систему любому лицу по любой причине, в рамках действующих контрактных обязательств.
- 0.15 Право лица, будучи родителем или законным представителем несовершеннолетнего, контролировать информацию, доступную несовершеннолетнему.

1 ЭТИКА

Это этические стандарты, которые обеспечивают выполнение изложенных выше прав. Эти этические стандарты не гарантированы и не могут быть гарантированы законами, так как любой закон, который обеспечивает такие гарантии, будет нарушать одно или более чем одно изложенное выше право.

Этика терпимости

- 1.0 Неэтично подавлять высказывания других, даже в том случае когда эти высказывания напрямую оскорбляют ваши собственные взгляды и веру.
- 1.1 Неэтично беспокоить других или угрожать другим.
- 1.2 Неэтично апеллировать к беспристрастным (судебным) инстанциям для разрешения спора до того, как применены все переговорные и посреднические средства с целью предотвращения вреда и несправедливости.

Этика доверия

- 1.3 Неэтично публично распространять высказывания, изображения или мнения других без их согласия.
- 1.4 Неэтично неверно представлять себя, свои наблюдения и мнения или

высказывания других.

- 1.5 Неэтично запрашивать или передавать информацию, созданную посредством принуждения или другим способом, попирающим свободу, за исключением предшествующего соглашения с жертвами подобной практики или в случае их смерти, недееспособности или неизвестного местонахождения, соглашения с их законными представителями или наследниками.
- 1.6 Неэтично пренебрегать адекватными предупреждениями, сопровождающими любую информацию, которая может быть неверно оценена наивным лицом, воспринимающим информацию; или подвергнуть этого воспринимающего опасности, либо испортить удовольствие от восприятия для остальных.

Этика предупредительности

- 1.7 Неэтично передавать информацию лицам, определенно не согласным с такой информацией.
- 1.8 Неэтично выражать несогласие с ценой использования коммуникационной сети и дискового пространства для сохранения информации.

Этика регуляции

- 1.9 Представителям государств и корпораций неэтично пренебрегать или противодействовать гарантиям законов или нормативам и правам, изложенным в первой части настоящего документа.
- 1.10 Представителям государств и корпораций неэтично представлять или утверждать любыми гарантиями законов этические принципы, изложенные во второй части настоящего документа.
- 1.11 Этично обзирать, обсуждать, уточнять и пропагандировать права и этические нормы, представленные в настоящем документе.

Настоящий документ был разработан на основании суждений и дискуссий со многими участниками Интернета из различных стран и представляющих различные культуры; его создание и развитие поддерживается и пропагандируется EFA, EFF (Electronic Frontier Foundation) и CPSR (Computer Professional for Social Responsibility).

ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС КОРПОРАЦИИ «ПРОКТЕР ЭНД ГЭМБЛ» (P&G)

Декларация цели компании

Производить товары наивысшего качества и ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей во все мире.

Достижение этой цели требует создания организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильности действий.

Путем успешного применения наших принципов мы сможем добиться лидирующего положения наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

1 Соблюдение сотрудниками P&G законов и правил деловой этики и поведения

Компания «Проктер энд Гэмбл» ожидает и требует от своих сотрудников во всех странах мира соблюдения всех законов и принципов, относящихся к деятельности компании. В связи с этим мы направляем вам экземпляр настоящих Правил, в котором в сжатой и доступной форме изложены принципы поведения сотрудников P&G. У своего непосредственного начальника вы можете получить экземпляр более полного свода Правил, а также конкретные документы, относящиеся к вашим непосредственным обязанностям. Каждый сотрудник должен знать и понимать организационно-правовые требования, предъявляемые к его должности, и информировать руководство, если он считает, что допущено нарушение закона или основных принципов деятельности P&G.

На сотрудников, допускающих нарушения закона или основных принципов деятельности P&G либо действующих вопреки полученным ими рекомендациям юристов, налагаются дисциплинарные взыскания вплоть до увольнения.

Каждый работник обязан оберегать престиж и честное имя P&G. Если вы считаете, что какой-либо сотрудник компании (включая работающих неполный рабочий день и временных сотрудников), консультант или работающий по контракту нарушает закон или принципы деятельности P&G, вы обязаны довести это до сведения вашего руководства. Если по какой-либо причине вы не желаете обсуждать этот вопрос с вашим руководством, то вам необходимо обратиться в (а) отдел безопасности Компании, (б) к любому руководящему сотруднику отдела по работе с персоналом или (в) к любому юрисконсульту P&G.

При желании сохранить анонимность вы можете позвонить по нашему

бесплатному телефону «ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ P&G». Все бесплатные телефонные линии работают круглые сутки, и звонки принимаются внешней организацией, называемой «Alertline». Для того чтобы выйти на «Alertline», необходимо сначала вызвать оператора AT&T. Номер AT&T для вашего места работы — 155-5042. После соединения попросите оператора набрать телефон «Alertline» 800-683-3738. Если вы желаете сохранить анонимность, то можете не называть своей фамилии, однако мы просим вас предоставить достаточно информации для проведения действенного расследования по вашему сообщению.

Если вы считаете нужным назвать себя при сообщении о каких-либо действиях, которые, по вашему мнению, имеют противоправный характер, то вам необходимо помнить, что в компании категорически запрещены любые запугивания или преследования со стороны руководителей или коллег. Естественно, если вы сами нарушили какой-либо закон или принцип деятельности компании, то несете личную ответственность за свои действия.

2 Этические принципы

В декларации цели нашей компании указывается, что P&G стремится неукоснительно соблюдать все законы и выполнять правила, существующие там, где мы осуществляем свою деятельность. Компания ожидает, что вы изучите правовые положения и принципы, относящиеся к вашей работе в P&G, и будете трудиться с безупречной честностью и добросовестностью. Это является неотъемлемой частью вашей работы в компании.

Совершенно очевидно, что некоторые стороны предпринимательской деятельности не регламентируются законами, а требования, изложенные в отдельных законах и правилах, значительно уступают тем, которые P&G устанавливает для самой себя. В этих случаях до принятия какого-либо решения вы должны поставить перед собой следующие вопросы:

- Будет ли мой поступок «наилучшим в данной ситуации»?
- Выдержат ли мои действия публичную огласку?
- Будут ли мои действия способствовать укреплению репутации P&G как компании с высокими этическими принципами?

Если на эти вопросы нельзя безоговорочно ответить «да», не делайте того, что вы собирались сделать.

3 Политика в отношении конфликта интересов

Политика компании в отношении возможного конфликта интересов основывается на том принципе, что при принятии сотрудником решений по деловым вопросам он должен руководствоваться исключительно интересами P&G. При этом сотрудник не должен принимать во внимание какие-либо личные семейные соображения, которые могут явным или неявным для него образом повлиять на его суждения о том, какие действия в наибольшей степени соответствуют интересам компании.

Конфликт интересов может возникнуть, если у сотрудника P&G есть личная или семейная финансовая или иная заинтересованность в какой-либо

иной организации, которая может получить выгоду от решений, принимаемых этим сотрудником при исполнении им служебных обязанностей, либо от осведомленности сотрудника относительно действий компании или ее планов на будущее.

Каждый сотрудник обязан избегать внешних финансовых или иных связей, которые могли бы отрицательно сказаться на интересах P&G, создать раздвоенность в его отношении к компании или ее интересам и препятствовать эффективному выполнению им служебных обязанностей, а также стать причиной возникновения конфликта интересов.

В качестве руководства ниже указываются области, в которых сотрудники P&G могут с наибольшей вероятностью столкнуться с конфликтом интересов. Каждый сотрудник P&G должен руководствоваться приведенным ниже перечнем применительно к самому себе и считать это одной из своих важнейших задач. В случае вероятного возникновения конфликта интересов этот вопрос необходимо обсудить с непосредственным начальником, который затем проконсультируется с юридическим отделом. Надлежащее информирование и рассмотрение устранят опасность возникновения конфликта или укажут возможные способы его решения. При возникновении сомнений обращайтесь за консультацией.

А. Вложение денежных средств. Как правило, сотрудник и его ближайшие родственники не должны иметь имущественной или финансовой заинтересованности в деятельности какой-либо конкурирующей компании или же в деятельности фирмы, поставщика или заказчика, с которыми данный сотрудник взаимодействует в ходе своей работы. Номинальная доля участия в какой-либо зарегистрированной компании, в том числе в форме портфельных инвестиций, а равно небольшая косвенная доля участия при посредстве инвестиционного фонда или трастовой компании, обычно не считается конфликтом интересов при условии, что это не сказывается на работе сотрудника, действующего от имени P&G. Сотрудник, который участвует в приобретении какого-либо товара для компании или же непосредственно связан с такими закупками, не должен лично заниматься торговлей этим товаром.

Б. Исполнение служебных обязанностей в компании или внеслужебная предпринимательская деятельность. Сотрудники P&G должны с полной отдачей работать на благо компании. Сотрудникам не разрешается иметь посторонние деловые интересы, которые отвлекали бы существенную часть их времени или внимания от выполнения должностных обязанностей в P&G или каким-либо иным образом отрицательно сказывались на деятельности P&G.

В. Развлечения/ подарки. Ни при каких обстоятельствах вы не имеете права принимать в связи с вашей работой какие-либо приглашения на развлечения, путешествия, спортивные мероприятия, а также принимать подарки, билеты, оплаченный отдых, личные подношения в денежной форме и т. д. Действия такого рода могут быть расценены другими лицами как принятие определенного обязательства со стороны P&G и вовлечь вас в конфликт интересов. Конечно, это не относится к таким малоценным предметам, как

дешевые ручки и календари. Кроме того, как в связи, так и вне связи с деловой встречей, сотрудник P&G может время от времени принимать билеты на развлекательные мероприятия, если он платит за них сам. Допустимы также деловые встречи в ресторанах при условии, что в некоторых случаях сотрудник P&G оплачивает счет. За исключением этого ограниченного перечня случаев, никаких иных личных подарков принимать от посторонних лиц не следует.

Г. *Выполнение служебных обязанностей/ предпринимательская деятельность родственников.* Если супруг или близкий родственник сотрудника P&G работает в какой-либо компании, являющейся заказчиком, поставщиком или конкурентом P&G, либо владеет такой компанией, то данному сотруднику не следует участвовать в принятии решений, касающихся деловых отношений P&G с такой компанией. Сотрудник не должен также обсуждать с этими лицами конфиденциальные действия P&G и знакомить их с конфиденциальными документами или материалами P&G. Если у сотрудника есть близкий родственник, также являющийся сотрудником компании, то данный сотрудник не должен иметь возможности оказывать какое-либо воздействие на решения относительно работы своего родственника, например, на его назначение по службе, повышение заработной платы и т. д.

Д. *Поставка товаров и услуг для P&G.* Конфликт интересов также может возникнуть в том случае, если сотрудник P&G или его родственник поставляет товары и услуги для компании в качестве независимого поставщика. Аналогичным образом личная или семейная заинтересованность в деятельности поставщика может привести к возникновению конфликта интересов, если сотрудник имеет возможность оказывать воздействие на решения какой-либо фирмы, даже если он и не участвует непосредственно в деловых отношениях P&G с данной фирмой. Как правило, необходимо избегать возникновения подобных ситуации и во всех случаях испрашивать предварительную санкцию компании.

4 Конфиденциальная или являющаяся собственностью компании информация

В процессе своей работы в компании P&G сотрудник будет сталкиваться с информацией и материалами, имеющими конфиденциальный характер. Многие из этих информационных материалов должны рассматриваться как коммерческая тайна. Их защита от несанкционированного доступа жизненно важна для успеха деятельности компании в будущем и, таким образом, может иметь существенное значение для сохранения рабочих мест всех сотрудников.

При поступлении на работу в P&G, как, впрочем, и в любую иную компанию, новый сотрудник принимает на себя этическое и правовое обязательство не разглашать конфиденциальную или представляющую коммерческую тайну информацию, даже если в дальнейшем он примет решение уйти из данной компании. Суды уже давно считают такую информацию собственностью компании и полностью признают отношения взаимного доверия и лояльности, существующие между работодателем и его служащими.

Аналогичным образом, если сотрудник ранее работал в иной организации, он должен осознавать, что не имеет права разглашать конфиденциальную информацию предыдущего работодателя.

Для сотрудника, которому доверена конфиденциальная информация, наиболее надежным и, по сути дела, единственным гарантированным способом избежать ее случайного разглашения является твердое решение не обсуждать ее в общественных местах. Такая информация не должна обсуждаться с кем-либо, за исключением сотрудников P&G, которым она необходима для выполнения служебных обязанностей. Следует также воздерживаться от обсуждения подобной информации с членами семьи, так как это обсуждение налагает на них обязательство хранить эту информацию в тайне. К тому же они могут не понимать причины такого запрета. Кроме того, нельзя ожидать, что эти лица будут помнить, что именно не следует разглашать.

Все сотрудники компании должны хорошо знать и соблюдать правила безопасности, созданные для защиты конфиденциальной информации от разглашения. Это самый действенный способ избежать случайного раскрытия конфиденциальной информации.

5 Поведение на рабочем месте

Наша принципиальная политика заключается в том, что мы относимся ко всем нашим коллегам в компании с уважением.

Компания стремится создать на работе безопасные, здоровые и стимулирующие высокую производительность труда условия. Каждый сотрудник несет личную ответственность перед коллегами и компанией за содействие в устранении причин и обстоятельств, подрывающих такие условия и отрицательно сказывающихся на обстановке в коллективе.

P&G руководствуется правилом приема на работу на основе оценки профессиональных качеств кандидатов и с учетом требований, предъявляемых к данной должности. Более того, необходимо всемерно стремиться к тому, чтобы все кандидаты имели равные возможности при поступлении на любую работу на любом должностном уровне.

P&G ожидает, что при приеме на работу каждый сотрудник будет поддерживать компанию в ее стремлении создать равные условия для всех кандидатов. P&G берет на себя обязательства соблюдать все действующие законы и правила в отношении равных возможностей при приеме на работу, недопущения дискриминации и соблюдения иных положений трудового законодательства.

Для успеха своей деятельности P&G считает необходимым, и это является нашей политикой, создавать на своих предприятиях моральный климат, который полностью исключил бы не только дискриминацию, но и любые преследования или запугивания по причине расы, цвета кожи, религии, пола, возраста, национального происхождения, гражданства, сексуальных склонностей или физической неполноценности. Сотрудникам рекомендуется информировать свое руководство о любых проблемах или конфликтах такого

рода. Непременным условием работы каждого сотрудника в компании является недопущение подобного поведения. При нарушении этого правила принимаются строгие дисциплинарные меры воздействия вплоть до увольнения.

Не допускается нахождение на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, так как это может поставить под угрозу безопасность труда. Должны быть приняты надлежащие меры для недопущения того, чтобы употребление сотрудниками алкоголя или наркотических средств оказывало отрицательное воздействие на безопасность и успешное ведение нашего бизнеса.

P&G преисполнена решимости создать на работе обстановку, в которой будут исключены любые преследования по причине расы, пола, цвета кожи, религии, происхождения, возраста, сексуальных склонностей, физической неполноценности или любых иных качеств, не влияющих на выполнение должностных обязанностей. Категорически запрещаются какие-либо действия любого сотрудника P&G по отношению к другому сотруднику, заказчику или поставщику, которые могут быть квалифицированы как преследование, вне зависимости от того, где такие действия имеют место. Такая политика, включая нижеследующие положения, должна быть разъяснена всем сотрудникам. Преследованием является поведение, ущемляющее достоинство какого-либо лица и имеющее характер оскорбления, в случаях, когда человек, отдающий себе отчет в своих действиях, понимал бы, что его поведение вызывает отрицательную реакцию. Такое поведение может сказываться на способности сотрудника в максимальной степени проявить свои возможности на работе в компании или же может создать в коллективе обстановку вражды.

Если сотрудник считает, что является объектом преследования, то ему рекомендуется незамедлительно информировать об этом компанию с целью возбуждения расследования и принятия соответствующих мер. При возникновении такой ситуации сотрудник может по своему усмотрению поставить в известность своего непосредственного начальника, руководителя на следующем должностном уровне или же сотрудника отдела по работе с персоналом. P&G оперативно проведет тщательное расследование любых заявлений о преследовании, примет в случае необходимости действенные меры и защитит сотрудника от мести или иных враждебных действий по причине обоснованной жалобы.

Такая политика означает, что для каждого сотрудника непремым условием работы в компании является недопущение действий, квалифицируемых как преследование. Если в нарушение этой политики имеют место действия такого рода, то эти действия рассматриваются исключительно как поступок виновного сотрудника, а не какая-либо акция, осуществленная P&G либо от ее имени. При нарушении этого правила в необходимых случаях принимаются строгие меры дисциплинарного воздействия вплоть до увольнения. В отдельных случаях виновный сотрудник будет обязан возместить соответствующие затраты компании или понесет материальную

ответственность, определенную судом.

Каждый сотрудник P&G обязан поставить администрацию в известность о ситуациях, в которых на месте работы возникают или могут возникнуть акты насилия, и в частности о применении силы или угроз применения силы в отношении сотрудников, а равно о действиях, которые могут повлечь за собой имущественный ущерб. Руководители должны оперативно и действенно реагировать как на сообщения такого рода, так и на предупреждения сотрудников относительно возможных актов насилия.

В указанных ситуациях для действенного урегулирования таких инцидентов должны также незамедлительно привлекаться служба безопасности и отдел по работе с персоналом (отделение трудовых отношений).

Если руководству становится известно о ситуации, в которой вероятны акты насилия, оно должно принять надлежащие предупредительные меры для устранения или сведения к минимуму возможности таких действий. При этом руководители должны действовать таким образом, чтобы не допустить ущемления профессионального и личного достоинства своих подчиненных и в особенности избегать любых провоцирующих действий, которые вместо ликвидации конфликтной ситуации могут привести к ее обострению.

Любой человек, который угрожает насилием или же фактически применяет силу в помещениях, принадлежащих P&G должен быть как можно быстрее удален из этих помещений (но с учетом общей безопасности сотрудников) и не должен допускаться в эти помещения P&G вплоть до завершения расследования соответствующего инцидента.

6 Подкуп в коммерческих отношениях

Во многих странах, и в том числе в Соединенных Штатах, подкуп в коммерческих отношениях является противоправным актом и карается как уголовное преступление. Выплата каких-либо сумм или дача взяток лицам, находящимся на службе у заказчиков либо поставщиков P&G, а равно получение взятой или принятие денежных сумм сотрудниками P&G влекут за собой строгие дисциплинарные меры в отношении виновного со стороны компании вплоть до возбуждения уголовного дела. Даже в тех странах, где подобные действия с формальной точки зрения могут и не считаться противоправными, компания их категорически запрещает. В условиях конкуренции P&G всегда должна действовать честно и прежде всего полагаться на высокое качество своей продукции.

7 Политика в отношении безопасности труда, охраны здоровья и защиты окружающей среды

P&G соблюдает все действующие законы и правила, относящиеся к нашей продукции и деятельности. Нарушения законов влекут за собой личную и корпоративную ответственность и могут поставить компанию перед необходимостью возмещения убытков. Сотрудники P&G должны знать законы, которые регламентируют их деятельность, и выполнять их, используя все

надлежащие средства, имеющиеся в распоряжении компании. Более того, каждый сотрудник должен знать и соблюдать в своей повседневной работе правила безопасности труда и охраны окружающей среды.

Сотрудники, в обязанность которых входит оценка безопасности наших продуктов, должны принимать все возможные меры для того, чтобы характеристики продуктов, их изготовление, а также оценка результатов исследований соответствовали наивысшим профессиональным и научным стандартам, а компания и потребители были уверены в полной безопасности нашей продукции.

Не менее важно, чтобы при оценке безопасности изделий руководители и разработчики учитывали все имеющиеся мнения. Руководители должны избегать действий, препятствующих свободному обмену мнениями или направленным на его ограничение. Ниже излагаются основные принципы, которыми мы руководствуемся при осуществлении мероприятий по обеспечению безопасности нашей продукции:

- наши изделия должны быть безопасны для людей и окружающей среды при условии их правильного использования в предусмотренных целях; программа испытания предлагаемых покупателям изделий должна гарантировать их безопасность;
- наши программы должны опираться на все более глубокое научное изучение продуктов и их компонентов. Для того чтобы в наших исследованиях и в оценке безопасности продукции учитывались наиболее профессиональные научные заключения, в том числе и критические, необходимо привлекать к этой работе независимых экспертов, как состоящих, так и не состоящих на службе в компании.

R&G взяла на себя обязательство выполнять все законодательные и нормативные требования в отношении разработки и маркировки изделий или же вводить еще более жесткие внутренние нормативы.

R&G традиционно стремится к созданию на всех своих предприятиях в различных странах мира безопасных условий работы и экологически чистой рабочей среды. Эта политика обеспечивается соблюдением внутренних нормативных требований, действующих на всех предприятиях. Эти требования нередко превышают по своей жесткости дух и букву местных законов и правил. Работа по поддержанию таких условий ведется на предприятиях в рамках программ по охране окружающей среды, в осуществлении которых участвуют специалисты юридического, инженерного и производственного отделов.

Политика R&G, направленная на создание благоприятной экологической обстановки на всех предприятиях компании в различных странах, предусматривает, что мы будем непрерывно стремиться к улучшению условий, в которых работают наши сотрудники. Для достижения этой цели R&G проводит следующую политику:

- выполнение требований всех законов и правил или еще более жестких нормативов;
- обеспечение безопасности производственной деятельности наших

работников, работников соседних предприятий, а также на территориях, прилегающих к нашим производственным объектам;

- уменьшение или полное устранение отрицательного воздействия нашей производственной деятельности на окружающую среду;
- оценка нашей работы по охране окружающей среды, ставя своей целью ее непрерывное совершенствование;
- предоставление заказчикам конкретной информации относительно воздействия наших производств на окружающую среду;
- обеспечение понимания нашими сотрудниками правил охраны окружающей среды и их выполнения в ходе повседневной деятельности;
- подготовка рабочих нормативов, программ и материально-технических средств, необходимых для реализации этой политики.

Ответственность за нарушение экологических нормативов

Как указано в Принципах экологической политики, определяющим в этой деятельности является соблюдение соответствующих законов, что составляет наиболее важную задачу экологических программ R&G. Компания обеспечивает строгое соблюдение законов, независимо от того, как их выполнение контролируется местными органами. При выявлении каких-либо отклонений от требований законов необходимо направлять о них надлежащие уведомления и незамедлительно устранять эти отклонения еще до того, как они приобретут серьезный характер. Руководители предприятий должны разрабатывать и осуществлять план мероприятий на будущее, обеспечивающий соблюдение соответствующих нормативов. При отсутствии надлежащих законодательных норм или в случаях, когда защита окружающей среды должна осуществляться в порядке, не регламентированном законом, наши предприятия должны принимать меры для обеспечения безопасности своей производственной деятельности для соседних предприятий и районов, а также для окружающей среды.

С целью создания условий, обеспечивающих соблюдение экологических нормативов в долгосрочном плане, подразделения R&G во всех странах разработали производственные стандарты и типовые методики, в частности:

- определяющие ответственность исполнителей на местах, на региональном уровне и в центре, предусматривающие наличие на каждом предприятии квалифицированного специалиста по вопросам экологии, а также необходимую подготовку сотрудников и персонала подрядчиков, работающих на местах;
- обязывающие предприятия контролировать объем выбросов и обеспечивать удаление отходов экологически безопасным способом;
- обязывающие предприятия иметь средства, обеспечивающие минимизацию вреда от случайных выбросов и/или утечек, и разрабатывать специальные планы мероприятий по недопущению опасных ситуаций;
- обязывающие предприятия ежегодно проводить обследования и/или оценки основных факторов риска и разрабатывать целевые планы повышения

экологической безопасности с учетом таких факторов, как отходы, затраты, долгосрочные риски и функциональные возможности систем.

Каждые полгода производится оценка экологических мероприятий, осуществляемых как на региональном уровне, так и в масштабе всей компании, о чем представляется отчет руководству. Благодаря такой системе обеспечивается разработка соответствующих планов совершенствования и выделение ресурсов, необходимых для их реализации.

Привлечение к уголовной ответственности за нарушения законов охраны окружающей среды стало сейчас весьма распространенным явлением. Для соблюдения этих законов государственные органы всех уровней широко используют практику привлечения предприятий и их сотрудников к судебной ответственности. В некоторых случаях даже неуведомление о каком-либо факте, создающем угрозу окружающей среде, может повлечь за собой строгую уголовную ответственность. Помимо штрафов, взыскиваемых по уголовным делам, и тюремного заключения, нарушения природоохранительного законодательства могут повлечь за собой большие штрафы по гражданским искам.

8 Честность в отношениях с заказчиками и поставщиками

P&G ставит перед собой задачу производить товары наивысшего качества и потребительской ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей. Успех нашей деятельности зависит от создания благоприятных отношений с нашими заказчиками, основанных на добросовестности, соблюдении этических норм и взаимном доверии. P&G осознает, что у наших заказчиков имеются индивидуальные потребности и запросы, которые создают превосходные возможности для успешного взаимодействия на благо обеих сторон.

В своих взаимоотношениях с поставщиками в любой стране мира компания руководствуется принципами честности, справедливости, взаимного уважения и отсутствия дискриминации. P&G стремится создать систему всесторонней поддержки поставщиков, способствующую общему процветанию, а также долгосрочному сотрудничеству на прочной основе.

Все сотрудники, которые взаимодействуют с уже существующими или потенциальными поставщиками, вне зависимости от того, осуществляется ли такое взаимодействие периодически или эпизодически, непосредственно либо через третьих лиц, должны руководствоваться политикой компании в отношении конфликта интересов (Раздел 3), а также нижеследующими положениями:

а) приобретение материалов и услуг производится на основе оценки преимуществ предложений (с учетом их общей стоимости) конкурирующих поставщиков;

б) все переговоры с уже имеющимся или возможным поставщиком должны ограничиваться исключительно потребностями компании, а также материалами/ услугами, предлагаемыми данным поставщиком либо

запрашиваемыми у него. Никакого обсуждения взаимоотношений компании с иными поставщиками в настоящем или будущем не допускается;

в) компания не практикует и не одобряет принцип взаимности во взаимоотношениях с поставщиками по любому направлению нашей деятельности. Материалы и услуги, необходимые компании, приобретаются исключительно на основе их качеств; продукция, реализуемая компанией, также предлагается исключительно на той же основе;

г) сотрудники P&G, принимающие решения относительно закупок, не должны обращаться к действующим или потенциальным поставщикам от имени благотворительных, общественных или иных организаций с просьбами о предоставлении денежных пожертвований или иных услуг.

9 Достоверность учетной документации компании

Вся документация относительно деловой активности компании должна быть точной, достоверной и полной без каких-либо ограничений или оговорок. Это означает, что достоверность любой документации определяется как ее фактической точностью, так и этической оценкой и соответствием этическим нормам.

Сотрудники P&G, участвующие в подготовке, оценке и ведении документации компании, должны помнить, что компания придает достоверности своей документации первостепенное значение. Все сотрудники должны также учитывать, что компания не допускает и не санкционирует наличия какого-либо фонда денежных средств, который не отражен в бухгалтерской документации, вне зависимости от целей, для которых эти средства могут быть предназначены. Это означает, без всяких исключений, что все средства компании должны быть отражены в официальной учетной документации компании и что каждая проводка и счет должны быть точно и полно определены по своему характеру и назначению.

Компания категорически не допускает сокрытия каких-либо платежей посредством их проведения через бухгалтерские книги и счета третьих лиц, и в частности агентов или консультантов.

Подразделения P&G во всех странах обязаны соблюдать все местные и государственные законоположения в отношении точного и полного ведения бухгалтерских книг и документации компании.

При ведении учетной документации, так же как и при исполнении иных обязанностей, сотрудники должны действовать честно, объективно и добросовестно. Добросовестность предполагает, что сотрудник ни при каких обстоятельствах не должен соглашаться на участие в противоправных или неэтичных действиях. Никаких оправданий для создания умышленно искаженного или вводящего в заблуждение учетного документа компании быть не может.

10 Правительство как заказчик

Продукция P&G часто закупается государственными организациями для

собственного использования или поставки соответствующим потребителям в вооруженных силах. Политика P&G требует строгого соблюдения законов и правил, регулирующих приобретение товаров и услуг государственными организациями как в Соединенных Штатах, так и в любой другой стране.

Сотрудники, принимающие участие в поставках государственным организациям, должны знать эти законодательные акты и правила, часто выходящие за рамки чисто коммерческих функций (к таким вопросам относятся, например, система найма на работу, содействие поставщикам, относящимся к национальным меньшинствам или же являющимся предприятиями малого бизнеса, и т. д.). Сотрудники, участвующие в заключении и выполнении государственных контрактов, должны следить за точностью и достоверностью всех статей и обязательств, включая данные о стоимости и иные финансовые сведения, предоставляемые должностным лицам, ведающим закупками.

11 Отношения с государственными служащими

Политика P&G предусматривает соблюдение всех действующих законов, правил и положений, касающихся лоббирования или попыток оказать влияние на государственных служащих. Предоставляемая государственным органам информация должна быть точной, взаимодействие с государственными служащими должно осуществляться в строгом соответствии с этическими нормами. Любые действия, которые могут рассматриваться как лоббирование или попытка оказать влияние на государственных служащих, должны быть сначала согласованы с руководством вашей организации и юридическим отделом.

12 Выводы

В настоящих Правилах обобщены основные принципы, которые уже в течение многих лет регламентируют деятельность и решения сотрудников P&G. Этот документ напоминает всем нам, что работники P&G, вне зависимости от места и характера своей деятельности, должны вести себя как представители компании в соответствии с самыми строгими этическими нормами.

Совершенно очевидно, что в краткой брошюре такого рода или даже в полном варианте Правил деловой этики невозможно предусмотреть все ситуации, в которых сотруднику придется решать вопросы, связанные с соблюдением законов и этических норм. В компании уже имеются подробные указания и инструкции по большинству тем, затронутых в настоящей брошюре, и эти документы должны быть основой для действий и/или решений. В случае, если ни в этой брошюре, ни в инструкциях нет достаточно четких указаний в отношении какой-либо конкретной ситуации, сотрудник должен проконсультироваться со своим начальником и иными компетентными должностными лицами компании.

С первых лет существования компании P&G ее основатели положили

начало традиции честности и добросовестности во взаимоотношениях как внутри компании, так и вне ее. Этот принцип — «стремиться поступать наилучшим образом» — составляет основную черту всей деятельности компании. Наше руководство неоднократно подчеркивало, что именно такой характер компании составляет основу, которая позволяет ей оставаться монолитной во времена перемен или испытаний.

Ввиду того что в конечном итоге характер компании представляет собой лишь отражение деятельности ее коллектива, каждый сотрудник несет постоянную личную ответственность за то, чтобы в своих отношениях с заказчиками, поставщиками, коллегами, акционерами и общественностью компания, как и ранее, продолжала свое стремление «поступать наилучшим образом».

Примечание. Принимая и публикуя принципы, положенные и основу настоящих Правил деловой этики, P&G со всей определенностью заявляет, что:

- 1) в некоторых отношениях эти принципы выходят за рамки требований законов и отраслевой практики;
- 2) ни одно положение, содержащееся в настоящем документе, не может рассматриваться или применяться как имеющее обязательную силу толкование или определение правовых норм либо отраслевой практики;
- 3) любое умышленное противоправное действие, совершенное сотрудником или агентом P&G, выходит за рамки полномочий такого лица и не является действием, совершенным самой компанией или от ее имени;
- 4) ни одно положение, содержащееся в настоящем документе, не направлено на предоставление сотрудникам каких-либо договорных прав, которые могут быть реализованы в принудительном порядке;
- 5) ни одно положение настоящего документа не заменяет и не отменяет местных должностных инструкций и/или аналогичных правил.