



## Этические проблемы в менеджменте

[realist.media](http://realist.media)

**Стратегическое управление компании основано на принятии решений. Все управленческие решения должны соответствовать финансовым целям организации. Этические проблемы возникают, когда руководители принимают решения для достижения личных целей во благо компании, но с негативными последствиями — для персонала и окружающей среды.**

На западе этические проблемы в менеджменте чаще всего принято связывать с ущербным отношением к окружающей среде, общественным интересам, национальным и сексуальным меньшинствам. Не секрет, что для российских компаний в большинстве случаев этические проблемы в менеджменте связаны с коррупцией и тем, что бизнес традиционно основан не на рыночных отношениях, а на родственных связях.

<b>Самые распространенные этические проблемы</b>	
<b>Личная выгода</b>	Использование бизнес-связей и корпоративных ресурсов для личной выгоды (дорогой служебный автомобиль, перелёты бизнес-классом, помощь родственникам в трудоустройстве и тд.)

<p><b>Ущерб интересов сотрудников</b></p>	<p>В интересах экономической выгоды компании — сокращение персонала, увольнение стареющих мало эффективных сотрудников.</p>
<p><b>Использование социального неравенства</b></p>	<p>Привлечение на работу иммигрантов и персонала из более бедных регионов (уровень зарплатных притязаний ниже и более ответственное отношение к работе из-за боязни ее потерять), сотрудничество с поставщиками из более бедных регионов с более низким ценником на услуги и товары.</p>



Чтобы лучше разобраться, Realist Media попросил директора по развитию операций одного из крупнейших поставщиков логистических услуг в России Tablogix **Альфреда Экля** рассказать про этические боли на примере своей компании.

### Корпоративные привилегии

Руководители, как правило, имеют привилегии и не допускают злоупотребления. Многие компании в целях мотивации и лояльности сотрудников предоставляют определённый набор привилегий в зависимости от занимаемой должности. Например, в международном европейском концерне есть 6 уровней иерархии менеджеров (leadership levels). Каждый менеджер в качестве привилегии имеет использование автомобилей.

**5-6 уровень** — линейные менеджеры — две машины в личном пользовании. Сотрудник ежемесячно вносит небольшую плату за лизинг авто. Модели автомобилей сотрудник выбирает самостоятельно в пределах одной марки.

**4 уровень** — руководители подразделений — привилегии предыдущего уровня и оплата топлива.

**3 уровень** — директора — две машины, по одной машине расходы покрывает компания, по второй директор сам вносит небольшую плату за лизинг.

**2 уровень** — вице-президент — две машины, расходы полностью покрывает компания.

**1 уровень** — президент — три машины, расходы полностью покрывает компания.

Расходы на командировки также зависят от позиции сотрудника:

**3-6 уровни** — полёты экономклассом и отели 4\* и 5\* в среднем ценовом диапазоне.

**1-2 уровни** — полёты бизнес-классом и отели 5\* в высоком ценовом диапазоне.

Социальная ответственность и этика не отдаляют достижение целей компании, а, наоборот, приближают. Соблюдение этических норм работает на репутацию компании, что помогает привлекать и удерживать клиентов и сотрудников.

Если говорить о компании Tablogix, то всё основано на целесообразности затрат — в приоритете экономия. У Альфреда нет корпоративной машины, но он имеет первоочередное право пользоваться услугами корпоративного водителя и авто, когда это необходимо. Другим сотрудникам компания предоставляет корпоративный транспорт от ближайших к офису станций метро.

Компенсируют затраты на бензин, если сотрудник едет по рабочим делам на личной машине. При выборе отеля главное — его удобное месторасположение. В основном выбирают отели 4\* и 5\* в среднем ценовом сегменте. Если направляют в командировку команду и важно в пути что-то обсудить, то должны быть комфортные условия. И в случае небольшой разницы компания готова переплатить. Определённым директорам в компании выделяют бюджет на представительские расходы. Но такую необходимость нужно подтверждать.

Кодекс корпоративной этики

В крупных компаниях есть кодекс корпоративной этики, который регулирует, как себя вести в той или иной ситуации. Кодекс Tablogix предписывает, что собственность компании — оборудование, финансовые средства или конфиденциальная информация — должны использоваться только в интересах компании. В разделе «Конфликт интересов» указано, что сотрудникам

предписано избегать конфликты между личными интересами и интересами компании. Ни сотрудник, ни члены его семьи не должны извлекать личную выгоду из занимаемого сотрудником положения в компании. Запрещено получать деловые подарки, за исключением символических. Также запрещено делать дорогие подарки компаниям или лицам, с которыми работает Tablogix. Неприемлемые подарки — это деньги, кредиты, развлечения, путешествия, услуги люксового сегмента.



#### Дискриминация персонала и поставщиков

При отборе кандидатов значение имеет только квалификация и опыт работы. В Tablogix стараются не привлекать для работы иммигрантов, так как зачастую их квалификация не соответствует требованиям бизнеса. В этом нет необходимости еще и потому, что из регионов России приезжают квалифицированные кадры. Исходя из опыта, нельзя сказать, что работники из регионов более ответственно относятся к работе из-за того, что не хотят её потерять. Ответственность и исполнительность — это качества личности, они не связаны с местом проживания.

Сильная сторона любой организации — разнообразие сотрудников, мужчин и женщин разных национальностей с разным образованием и опытом. В этом случае всем сотрудникам необходимо предоставить равные возможности для развития в пределах компании.

Повышение производительности — необходимое условие выживания и развития компании на рынке, где господствует напряжённая конкурентная борьба. Стоимость услуг для клиента зависит от количества персонала, который задействован в оказании услуг. Несмотря на разработки в области автоматизации и складской робототехники, Tablogix не могут обойтись без ручного труда. На базе компании работает Center of Excellence, его задача повышать производительность, внедрять автоматизированные решения и стандартизировать процессы.

В результате уже не требуется столько персонала, как раньше. Высвободившихся людей переобучают и предоставляют другую работу в пределах компании. Всё индивидуально, если человек адаптируется к новым условиям, он продолжает успешно работать. Если нет, с ним расстаются, действуя в рамках трудового кодекса. При возможности, например, когда открывается новый проект, его снова могут взять на работу.

Если оценка персонала показала, что некоторые выполняют свои обязанности менее эффективно, то предпринимаются корректирующие действия. Разбираются в причинах, обучают, ищут возможности перевести на другую должность. В случае фиаско всех усилий приходится прощаться.



«Мы дорожим сотрудниками пенсионного и предпенсионного возраста, которые отдали компании долгие годы своей жизни. Недавно на пенсию вышла руководитель по расчёту заработной платы, которая отметила в компании 70-летний юбилей. Сотрудники в зрелом возрасте как правило более опытные и лояльные. Они мотивированы продуктивно работать».

Многие международные концерны предлагают сотрудникам в зрелом возрасте воспользоваться пенсионной программой на привлекательных условиях. Возраст меньше, чем если бы сотрудник вышел на пенсию от государства. Компания ежемесячно выплачивает сотруднику пенсию, сокращая расходы на заработную плату. Оплата труда у таких сотрудников высокая, так как они работали в компании долгие годы. Альфред Экль привел в пример себя: он проработал в европейской компании 44 года, начиная с 16-ти лет. И воспользовался такой программой, когда работал в Германии — это дало ему возможность переехать в Россию и дальше реализовать свой профессиональный потенциал.

Что касается поставщиков, то в Tablogix действуют ограничения, даже если у них очень низкие цены и качественные услуги — мы не работаем с поставщиками из других регионов. Все закупаем в Московской области. Важнее оказывать качественный сервис клиентам, чем рисковать репутацией в случае несвоевременной поставки.

## Экологическое равнодушие



В Германии, где Альфред жил и работал до 2016 года, экология всегда была приоритетом, как для обычных граждан, так и для компаний. С малых лет немцы учат детей правильно обращаться с отходами и экономить природные ресурсы. Эксперт надеется, что скоро то же самое можно будет увидеть и в России. В Германии сортировать мусор также естественно, как и участвовать в Октоберфест. Многим российским организациям проще и рентабельнее отправить свои отходы на свалку, вместо сортировки и переработки. Хотелось бы изменить эту ситуацию. Например, в Tablogix удалось успешно внедрить комплексную программу по обращению с отходами. Она направлена на снижение объёма отходов, путем тщательной сортировки и повторного использования отходов в пределах складского производства.

Судить об актуальности этических проблем в менеджменте российских компаний можно хотя бы по мероприятиям, которые проводились в этом году. В прошлом месяце прошли сразу две крупные конференции, на которых обсудили вопросы применения и развития этических принципов в бизнесе и важности этического лидерства. Московская биржа совместно с PWC представила собственное исследование, которое выявило, что ESG-факторы (охрана окружающей среды, социальная ответственность и корпоративное управление) становятся всё более значимым как для инвесторов, принимающих стратегии ответственного инвестирования, так и для компаний. Также в октябре прошла ежегодная конференция по бизнес-этике SKOLKOVO Business Ethics Day, на ней обсудили самые актуальные вопросы применения и развития этических принципов в бизнесе.

Такие мероприятия позволяют не только обозначать актуальность проблемы в бизнес-среде, но и обсуждать с экспертами и ведущими представителями бизнеса, как интегрировать вопросы устойчивого развития и мировые ESG-тренды в стратегию развития российских компаний. Именно такой подход позволит мыслить в рамках долгосрочного планирования.