

# Тема: Этика и современный менеджмент

## Вопросы:

1. Сущность и основные подходы к пониманию этики менеджмента.
2. Факторы, влияющие на этику менеджмента
3. Способы улучшения морально-этических стандартов работников

Вопрос 1. Сущность и основные  
подходы к пониманию этики  
менеджмента.

## Этика – это:

- набор моральных принципов и ценностей, управляющих поведением человека или группы людей и определяющих положительные и отрицательные оценки их мыслей и действий.
- правила и принципы, которые определяют правильное и неправильное поведение.
- внутренний кодекс законов, который определяет, как можно себя вести, а как нельзя; какие решения можно принимать, а какие нет; где проходит граница между добром и злом

- Этика связана с внутренними ценностями, а они, в свою очередь, являются частью корпоративной культуры и воздействуют на принимаемые решения, определяют их социальную допустимость в рамках внешней среды.
- Этическая проблема возникает в том случае, когда действия отдельного человека или организации могут нанести ущерб или, наоборот, принести пользу окружающим

# Все действия человека определяются тремя системами норм:

- 1. Система законов, закрепленных в документах норм и ценностей,** на страже соблюдения которых стоит судебная система государства (действия организации и ее членов ограничены определенными правовыми рамками).
- 2. Действия индивида (организации), определяемые свободой выбора.** Сюда относится поведение, о котором ничего не говорится в законах и в отношении которого человек или организация обладает полной свободой (выбор религиозного мировоззрения индивидом, выбор исполнителей и др.).
- 3. Этические нормы** (регуляторы 1 и 2 систем).

Здесь есть правила поведения, основанные на разделяемых обществом в целом принципах и ценностях. В случае свободного выбора человек подчиняется самому себе, в законодательной области – букве закона. В случае же с этикой индивид должен соблюдать известные ему (или компании) нормы, за нарушение которых, впрочем, не предусмотрено конкретных санкций. Решение, приемлемое с этической точки зрения, является (для общей части общества) приемлемым и юридически и морально.

- **Этическая дилемма** возникает в ситуации, когда все альтернативные решения или варианты поведения из-за своих потенциально негативных моральных последствий являются нежелательными, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.
- Большинство этических дилемм представляют собой конфликт между целым и его частью: организацией и индивидуумом, обществом и организацией.
- Сталкиваясь с проблемами этического выбора, менеджеры, как правило, основываются на *нормативной точке зрения*, т. е. определенных нормах и ценностях, в соответствии с которыми и принимаются решения.
- В нормативной этике выделяют несколько подходов к описанию систем ценностей и соответственно принятию этически сложных решений, которые могут быть применены в практике менеджмента: утилитаристский подход, индивидуалистический подход, морально-правовой подход и концепция справедливости.

## Утилитаристский подход гласит:

- Принимающий решение менеджер должен рассмотреть воздействие каждого его варианта на все заинтересованные стороны и выбрать тот, который приносит удовлетворение наибольшему числу людей. По сути, речь идет о поиске оптимального решения задачи.
- Если потенциально позитивные результаты действий перевешивают потенциально негативные результаты, менеджер, руководствуясь утилитарным подходом, скорее всего отдаст предпочтение первым действиям. То обстоятельство, что на некоторых людей эти действия могут повлиять отрицательно, признается неизбежным и приемлемым.
- *Например,* Утилитарная этика оправдывает введение в компании запретов на употребление алкогольных напитков, курение на рабочем месте, а в некоторых случаях и по окончании работы, так как такое поведение негативно воздействует на коллектив организации.

## **Индивидуалистический подход предполагает:**

- Индивидуализм, стремление к исключительно личным целям. Морально-приемлемыми являются действия человека, которые идут ему на пользу в долгосрочной перспективе.
- Главной движущей силой считается самоконтроль, а все внешние силы, которые его ограничивают, должны пресекаться.
- К допустимым относятся действия, которые в сравнении с остальными альтернативами приносят больше добра, чем зла.
- он допускает (если таковые необходимы) действия индивида, направленные на приобретение личных краткосрочных выгод, в общем-то, не соответствующие общественным нормам.

## **Морально-правовой подход** утверждает:

- **Человек изначально наделен фундаментальными правами и свободами, которые не могут быть нарушены или ограничены решениями других людей.**
- **Этически корректным является решение, наилучшим образом соблюдающее права людей, которое оно затрагивает. В процессе принятия решения могут быть учтены следующие моральные права:**
- **Право на свободу согласия.** Воздействие на другого человека допустимо только в том случае, если он свободно дает разрешение на него.
- **Право на частную жизнь.** Вне работы человек может поступать так, как ему хочется, и имеет право контролировать всю информацию, касающуюся его личной жизни.
- **Право на свободу совести.** Человек волен воздержаться от исполнения любого приказа, противоречащего его моральным или религиозным нормам.
- **Право на свободу слова.** Человек может обоснованно критиковать этичность и юридическую обоснованность действий других людей.
- **Право на надлежащее обращение.** У человека есть право быть беспристрастно выслушанным и право на честное обращение с ним.
- **Право на жизнь и безопасность.** Человек имеет право на защиту жизни, здоровья и безопасности.

## **Концепция справедливости утверждает:**

- Этически корректное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости. С точки зрения менеджеров существует три типа справедливости:

### **1. Распределительная справедливость.**

- требует, чтобы отношение менеджера к подчиненным основывалось на объективных критериях.
- отношение менеджера к подчиненным должно быть четко связано с целями и задачами организациями, а не с иными источниками.
- правила администрирования должны быть четкими, понятными, постоянно и непредвзято проводиться в жизнь.

### **2. Компенсационная справедливость** обязывает ответственную сторону возмещать людям причиненный ущерб.

### **3. Концепция социальной справедливости.**

- Основанием для разной оплаты труда или продвижения по службе могут выступать причины, связанные исключительно с выполняемыми рабочими заданиями, уровнем профессионализма, мерой ответственности.

## Вопрос 2. Факторы, влияющие на этику менеджмента

# **Этическая или неэтичность поступков и решений менеджеров зависит от:**

- стадии его морального роста;
- личных качеств менеджера;
- структурной схемы организации, ее культуры;
- уровня сложности конкретной этической проблемы.

# Уровни морального роста человека:

## 1. Предыдущий общепринятому.

- Соблюдение правил исключительно с целью избежать физического наказания.
- Выполнение правил только в том случае, если это отвечает личным интересам.  
На нем находятся люди, которые реагируют на понятие "правильный" или "неправильно" только при условии возможных последствий личного характера, таких как физическое наказание, вознаграждение или обмен услугами.

## 2. Общепринятый.

- *Выбор человеком стиля поведения, которого ожидают от него окружающие.*
- Поддержка общепринятого порядка путем выполнения определенных принятых на себя обязательств.  
Суждения человека на этом уровне отображают моральные ценности, в основе которых лежит задание поддержки определенного общепринятого порядка и соответствия ожиданиям окружающих.

## 3. Принципиальный (с твердыми принципами).

- *Уважение прав других людей и поддержка абсолютных ценностей независимо от мнения большинства;*
- Соблюдение избранных этических принципов и норм, даже если они нарушают закон.  
Лица, которые находятся на этом уровне морального развития (то есть с твердыми моральными принципами), прилагают значительные усилия для того, чтобы изолировать свои моральные принципы от влияния групп, к которым они принадлежат, или от общества в целом.

**Исследование каждой из этих стадий  
позволяют сделать ряд выводов:**

1. Все люди проходят через эти шесть стадий в четко определенном порядке, без любых отклонений. Они постепенно, стадия за стадией, поднимаются "наверх по лестнице" морального совершенствования.
2. Отсутствие гарантии достижения человеком высшей стадии морально-этического роста. Развитие может прекратиться на любой стадии.
3. Большинство взрослых людей находятся на 4-й стадии. Они ограничиваются соблюдением правил и инстинктивно стремятся к этическому поведению.

## ***Индивидуальные характеристики менеджера.***

- Каждый человек приходит в организацию с сформированным набором личных ценностей.
- Они развиваются в ранние годы под воздействием родителей, преподавателей, друзей и других людей, она которых окружающей.
- Ценности – основные понятия о том, что правильно и что - неправильно.
- Менеджеры одной и той же организации часто имеют совсем разные индивидуальные ценности.
- Степень самоконтроля – это индивидуальная характеристика, которой измеряется степень убежденности человека в том, что она является хозяином собственной судьбы.
- Люди с высоким уровнем самоконтроля сами управляют своей судьбой; люди с низким уровнем самоконтроля, считают, что все, что случается с ними в жизни, зависит от удачи или шанса.

## **Организационная структура.**

Уровень этической поведения менеджеров зависит от структурной схемы организации, в которой они работают.

1. Наличие в компании четких формальных правил и инструкций снижает степень неоднозначности поведения.
2. На уровень этической поведения отдельных сотрудников влияет то, на каких принципах учреждают свои действия и решения их непосредственные начальники.
3. Некоторые системы оценки показателей работы направлены исключительно на результаты, а при других оцениваются еще и средства достижения цели. Если деятельность менеджеров оценивается только за результатами, в их среде увеличивается тенденция работать на основе принципа "цель оправдывает средства". В этом случае менеджеры поставлены в условия, когда намеченную цель придется достигать любыми способами, даже в нарушение собственных морально-этических принципов.
4. Организационные структуры отличаются уровнем конкуренции, временными, стоимостными и другими факторами, которые влияют на управленческих работников. При этом, чем выше степень такого давления в организации, тем более вероятное снижение этических стандартов работающих в ней менеджеров.

## **Организационная культура.**

Уровень этической поведения управленческого персонала также зависит от организационной культуры.

- Уровень этической поведения управленческого персонала также зависит от организационной культуры.
- Формированию высоких этических стандартов способствует формированию такого типа культуры, для которого характерна терпимость к риску, высокий уровень контроля и толерантность к конфликтам. Менеджеры, которые работают в таких условиях, поощряются к активным и творческим действиям. Они понимают, что любые неэтичные методы ведения бизнеса будут непременно обнаружены и осужденные. Они открыто отрицают требования и ожидания, которые считают нереалистичными или нежелательными лично для них.
- Сильная культура влияет на управленческий персонал организации больше, чем слабая. Если культура организации сильная и при этом поддерживаются высокие этические стандарты, она способна достаточно ощутимо повысить морально-этический уровень менеджеров.

## **Глубина морально-этической проблемы**

определяется следующими характеристиками:

1. Насколько большая потеря была нанесенный пострадавшим в результате той или другого действия или решения?
2. Насколько большое согласие общества в оценке того или другого поступка или решения?
3. Насколько большая вероятность того, что и или другое действие действительно будет иметь место и причинит вред?
4. Какой отрезок времени отделяет действие от ожидаемых последствий?
5. В каких отношениях вы находитесь (в социальном, психологическом или физическом плане) с пострадавшими в результате неэтичного (этической) действия?
6. Насколько большая степень концентрации последствий той или другого действия или решения для людей, которых они задевают?

Согласно этим принципам, чем большему количеству людей будет нанесен вред; чем выше степень согласия общества относительно того, что действие неэтично; тем глубже и сложнее морально-этическая проблема.

Вопрос 3. Способы улучшения морально-этических стандартов работников

Если менеджеры высшего уровня заинтересованы в том, чтобы сотрудники их организаций пользовались этическими методами ведения бизнеса, они могут использовать для этого соответствующие меры.

### **Среди них:**

- наем и отбор сотрудников, которые характеризуются высокими морально-этическими характеристиками;
- разработка *морально-этического кодекса и рекомендаций для принятия решений*;
- обеспечение примерности менеджеров всех уровней, особенно высшего;
- постановка четко сформулированных целей;
- реализация программ учебы этике и другие

## ***Отбор сотрудников.***

- Учитывая, что индивидуумы находятся на разных стадиях морально-этического развития и имеют разные системы ценностей:
- необходимо использовать все возможные процедуры отбора работника при найме: собеседования, тестирования, квалификационные проверки – должны использоваться таким образом, чтобы устранить всех нежелательных из этической точки зрения претендентов.
- Процедура отбора работников должна рассматриваться как возможность определить уровень морального развития человека, как возможность узнать о его индивидуальных ценностях, оценить силу его эго и степень самоконтроля.

## **Морально-этические кодексы и рекомендации из принятия решений.**

- Если в компании недостаточно четко определено, что именно этически, а что — нет, это может стать проблемой для работников. Для снижения степени неоднозначности организации применяют так называемые моральные кодексы.
- **Моральный кодекс** (code of ethics) – это формальный документ, в котором описываются первичные ценности организации и правила поведения, которых должны придерживаться работники.
- **Моральные кодексы должны быть** достаточно конкретными для того, чтобы указать работникам общее направление, но при этом они должны оставаться относительно свободными и в определенной мере учитывать их точку зрения и мысли на этот счет.
- **Моральные кодексы включают три основных группы правил для сотрудников:**
  - 1) быть надежными членами организации;
  - 2) избегать незаконных или неподобающих поступков, способных нанести вред организации;
  - 3) предельно корректно и правильно вести себя с клиентами и предоставлять им помощь.

## **Выборка основных групп требований, составленная на основе анализа моральных кодексов 83 корпораций**

### **■ Группа 1. Быть надежными членами организации**

1. Подчиняться инструкциям из техники безопасности и здравоохранению.
2. Быть вежливым, честным и справедливым.
3. Не употреблять на работе наркотики и алкоголь.
4. Уметь правильно распределять собственные доходы.
5. Не прогуливать работу и не опаздывать на нее.
6. Выполнять распоряжение старших по должности.
7. Не употреблять нецензурных выражений.
8. Приходить на работу в деловой одежде.
9. Не приносить на работу огнестрельное оружие.

## Продолжение

- ***Группа 2. Избегать незаконных или неподобающих поступков, способных нанести вред организации***
  1. Вести бизнес в соответствии с законодательством.
  2. Не допускать незаконную затрату средств.
  3. Не давать взятки.
  4. Избегать любой деятельности вне корпорации, которая может навредить эффективному выполнению профессиональных обязанностей.
  5. Хранить конфиденциальность документации.
  6. Выполнять все антимонопольные и коммерческие законы.
  7. Четко придерживаться правил бухгалтерского учета и контроля.
  8. Не использовать собственность компании ради личной выгоды.
  9. Нести личную ответственность за денежные средства компании.
  10. Не распространять ошибочную информацию.
  11. Принимать решения, которые основываются на общих интересах, а не личных.
- ***Группа 3. Предельно корректно и правильно вести себя с клиентами и оказывать им помощь***
  1. Правдиво описывать выработанную продукцию, что, в рекламе.
  2. Исполнять свои должностные обязанности максимально эффективно.
  3. Предлагать продукцию или услуги наивысшего качества.

## **Роль руководителей высшего уровня.**

- Для того, чтобы моральные кодексы были эффективными, **менеджеры высшего уровня должны выполнять определенные обязательства.** Они должны быть образцом поведения и отношения к работе для других. Если менеджеры высшего звена, например, используют ресурсы компании в личных целях, помогают лишь своим друзьям и родственникам, это значит, что, по их мнению, такое поведение приемлемо для всех работников организации.
- **Менеджеры высшего уровня должны задавать культурный тон в компании.** Выбор того, какие работники и за какие действия поощряются повышением зарплаты и продвижением по службе, является сигналом для работников относительно того, как им стоит вести себя. Повышение в должности сотрудника, который достиг выдающихся результатов путем применения сомнительных в этическом плане методов, является для других служащих сигналом, что такие способы ведения бизнеса в этой организации полностью допустимы.
- **После того как неэтичное поведение (поступок) раскрыто, менеджеры должны не только наказать нарушителя, но и сообщить другим о данном факте,** т.е. дать возможность каждому в организации узнать о негативных последствиях такого поведения. Такая практика станет сигналом совсем другого характера: "Каждое нарушение имеет свою цену, и неэтичное поведение работает против вас!"

## ***Четкие производственные цели***

- Перед работниками необходимо ставить реалистичные и точные цели. Стоит помнить, что если четко определены цели связанные с неисполнимыми требованиями, это может привести к проблемам этического характера. Поддаваясь такому давлению, даже работники, которые привыкли в других условиях поступать этически, нередко начинают относиться к работе из принципа "будь, что будет".
- Если же цели ясные и реалистичные, они служат скорее стимулом для сотрудников, в которых в этом случае исчезает ощущение неоднозначности и двусмысленности своей деятельности.

## Учеба этике

В организациях могут проводиться:

- 1) Семинары, практические занятия по этике поведения;
- 2) Программы учебы принципам деловой этики; Они:
  - призваны крепить высокие морально-этические стандарты поведения в организации.
  - служат напоминанием о том, что менеджеры высшего уровня ожидают от своих подчиненных, что они будут принимать все решения с учетом морально-этических аспектов.
  - разъясняют, какие методы работы допустимы в организации, а какие - нет.

**Примечание:**

Использование таких программ учебы – вопрос дискуссионный. Среди ученых и практиков идут споры вокруг того, можно ли вообще научить этике. Многие критики, например, считают, что любые попытки учебы моральным принципам бессмыслица, поскольку у каждого человека еще из малых лет формируется собственная система ценностей.

В свою очередь, сторонники учебы этике обращают внимание на результаты ряда исследований, согласно которым некоторые основные ценности могут сформироваться и в более поздний период. Кроме того, они приводят документальные свидетельства в интересах того, что учеба принципам этического решения проблем может значительно повлиять на этическое поведения сотрудников в целом, что она повышает уровень морального развития индивидуума.

## ***Всесторонняя оценка показателей работы***

- Если оценки показателей работы сосредоточивают только на экономических результатах, то возникает достаточно опасная ситуация, когда цель оправдывает средства. Чтобы менеджеры организации придерживались высоких морально-этических стандартов, в процесс оценки их деятельности стоит включить и этот критерий.
- Так, например, ежегодный обзор показателей работы менеджеров может, наряду с традиционными экономическими показателями, содержать бальную оценку того, насколько их решения соотносятся с моральным кодексом компании. Если менеджер продемонстрировал хорошие результаты за экономическими критериями при низком балле в области этики, организации необходимо будет принять соответствующие меры воздействия.

## **Меры общественного воздействия**

### ***А) на нарушителей морального кодекса организации:***

- Обсуждение фактов неэтичного поведения (поступков) отдельных сотрудников организации на совещаниях руководящего состава, трудового коллектива;
- Использование средств массовой информации для разъяснения позиции компании по конкретным фактам неэтичного поведения сотрудников;

### ***Б) Пропаганда примеров высоко этического поведения сотрудников компании по отношению к потребителям, населению региона, города (поселка)***