

## Лекционное занятие 2.3.

Этика поведения менеджера  
Социальная ответственность менеджера  
Управление этикой и социальной ответственностью

### Этика поведения менеджера

**Этика** – совокупность моральных принципов и правил, управляющих поведением человека или группы людей. Этика определяет положительные и отрицательные оценки их действий.

**Этика менеджмента** – внутренне усвоенные принципы, правила, ценности менеджера, связанные с его профессиональной деятельностью и личной жизнью и ставшие убеждениями. Как известно, ценности формируют организационную культуру, поэтому можно сказать, что этика менеджмента основывается на организационной культуре. Этика менеджмента определяет социальную приемлемость тех или иных действий и решений.

Этическая проблема в менеджменте возникает, когда действия организации или сотрудника, обеспечивающие позитивный результат для организации, негативно воспринимаются социумом или приносят вред в рамках внешней среды организации. При этом речь не идет о нарушении законов. При соблюдении или несоблюдении законов мы имеем самую высокую степень выраженного (открытого) контроля. Этическая система (социальные нормы) характеризуется средней степенью выраженного контроля. Самой низкой степенью выраженного контроля характеризуется система свободы выбора (личные нормы, иными словами, совесть человека).

В менеджменте существует несколько подходов к формированию критериев принятия этически сложных решений.

**Утилитаристский подход.** Те действия, которые приносят наибольшую пользу наибольшему количеству людей, являются этическими;

**Индивидуалистический подход.** Морально приемлемыми, или этическими, для человека являются действия, которые обеспечат ему выгоду в отдаленной перспективе. Это значит, что для себя лично человек обеспечит больше добра, чем зла. Если все люди будут действовать так, то, в конечном счете, получается наибольшее количество добра, поскольку люди неизбежно будут угождать друг другу;

**Правовой подход.** Этически корректным является решение, которое способствует соблюдению права людей наилучшим образом. Фундаментальные права человека включают:

- право на свободу согласия: воздействие на другого человека допустимо, только если он не возражает;
- право на частную жизнь: вне организации человек может действовать так, как считает нужным, и имеет право

контролировать информацию, которая затрагивает его личную жизнь;

- право на свободу совести: человек может не исполнять любой приказ, который противоречит его моральным или религиозным убеждениям;
- право на свободу слова: человек может обоснованно высказывать свое мнение относительно этичности и законности действий других людей;
- право на надлежащее обращение: включает право быть беспристрастно выслушанным и право на честное обращение с каждым;
- право на жизнь и безопасность: право на защиту жизни, здоровья и безопасности.

Этически корректное управленческое решение не должно нарушать эти права.

**Концепция справедливости.** Этически корректное решение должно основываться на равенстве, честности и справедливости. Для менеджмента существуют три вида справедливости:

- распределительная: решение относится к индивидам, которые не отличаются друг от друга по какому-либо критерию, поэтому результаты решения не должны ущемлять никого из них;
- процедурная связана с корректным администрированием, правила которого должны быть понятными всем и обязательно исполнены;
- компенсационная означает, что менеджмент должен возмещать ущерб, который сотрудники получили из-за действий менеджмента или в процессе выполнения его решений.

## **Социальная ответственность менеджера**

Принятие на себя ответственности и привлечение к ответственности других лиц – обязательные следствия выполнения задач работниками с разделением труда между ними.

**Ответственность** – необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответственность может быть официальная и личная (чувство ответственности как черта характера).

**Социальная ответственность** – свойство (черта) характера личности наряду с чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью, настойчивостью, гордостью и т.д.

**Ответственность личности** – черта характера, приобретаемая в результате воспитания и принятия моральных норм общества.

**Социальная ответственность менеджера** отражается в его решениях, поставленных целях, обозначенных приоритетах, средствах и методах реализации решений. Выражается в конкретных действиях компании

и менеджера (руководителя), направленных в первую очередь на помощь в создании приемлемого уровня жизнеобеспечения своих работников, членов их семей и социально незащищенных групп населения.

Эта помощь может быть реализована в прямом или косвенном виде. В прямом виде помощь может оказываться в форме бесплатных обедов, продажи товаров по сниженным ценам, производства экологически чистой продукции, установления квот на трудоустройство безработных, выпускников учебных заведений, инвалидов и т.д. В косвенном виде это выражается в благотворительных взносах, поддержке социальных инициатив других компаний или государства и т.п. На практике иногда социальная ответственность вторична по отношению к благосостоянию компании согласно девизу: «Сначала преуспевание, а потом благотворительность».

**Социальная ответственность организации** явно или неявно отражается в ее уставных документах. Особенно это проявляется в миссии и основных целях компании. Если основная цель компании направлена на максимальное удовлетворение потребностей и интересов персонала и клиентов, то это высшее проявление социальной ответственности. Если же основной целью является получение максимальной прибыли в интересах учредителей, то это означает минимальную социальную ответственность компании. В последнем случае руководители компании будут сильно ограничены в попытках расширить свою социальную ответственность.

Параметры социальной ответственности:

- широта: определяет диапазон функций производства и управления, по которым компания берет на себя социальную ответственность, например, техническую безопасность, своевременную оплату труда, социальную справедливость и др.;

- временной интервал: период устойчивого внимания и конкретных действий по соблюдению моральных норм во всем диапазоне заявленных функций производства и управления компании. Временной интервал может быть как бессрочным, так и на заданный срок, например, на период выполнения определенного задания;

- придаваемое значение: важность социальной ответственности относительно технологических целей компании. Для этого в приоритетном порядке выделяются ресурсы для реализации важнейших социальных целей компании. Например, для уменьшения профессиональных заболеваний руководство компании решило закупить технологию, в которой не используется асбест в качестве наполнителей для строительных блоков, при этом строительство нового технологического корпуса решили «заморозить».

- вовлеченность персонала: уровень участия персонала компании в реализации социальных целей.

Варианты организации достижения социальных целей:

- формирование отдельных коллективов в составе компании;
- добровольное участие коллектива в нерабочее время.

Добиваясь социальных целей, организации осуществляют добровольные пожертвования, проводят социальные мероприятия по специальным программам при помощи своих же сотрудников или освобождают сотрудников для выполнения общественной работы. Выполнение работ для общества улучшает отношения между предприятием и местным населением.

Социальная ответственность предотвращает конфликтные ситуации между организацией и социумом, в котором она функционирует. Для обеспечения высокой жизнедеятельности организации необходимо постоянно приспосабливаться к окружающей среде и постоянно откликаться на проблемы социальных сообществ для установления благожелательных отношений с ними.

Мероприятия по социальной ответственности свойственны не только крупным организациям. Их осуществляют и малые предприятия. И это не менее ценно, чем проведение мероприятий по социальной ответственности крупными корпорациями.

### **Управление этикой и социальной ответственностью**

Управление этикой и социальной ответственностью в организации представляет собой процессы, очень тесно взаимодействующие с корпоративной культурой и, в то же время, обладающие значительной самостоятельностью и оказывающие существенное влияние на состояние организации и эффективность осуществления основных видов ее деятельности.

Управленческое воздействие в сфере этики и социальной ответственности происходит от субъекта (менеджера) к объекту (работнику). Эффективность этого воздействия тем выше, чем большую готовность для участия в этом процессе проявляют как менеджер, так и сам работник. Менеджер по роду своей деятельности принимает активное участие в создании атмосферы этического поведения и культивирования ответственности своих подчиненных, при этом должны учитываться различные качества сотрудников:

- отдельные личностные характеристики, такие как уверенность в своих силах, развитое чувство независимости;
- стадия морального развития сотрудника;
- степень угрозы негативных последствий на тот случай, если сотрудник проявит неповиновение;
- возможности сотрудника для работы в группе;
- способности к самостоятельному мышлению;
- наличие внутренних ценностей и норм, позволяющих решать проблемы исходя из принципов морали;

- готовность сотрудника к конструктивному участию в управлении организацией.

Чтобы мобилизовать эти качества работника, менеджер и сам должен обладать не менее развитыми компетенциями в сфере этики и социальной ответственности:

- понимать смысл в этически корректных решениях и быть готовым их принимать, даже если последствия могут оказаться не столь желаемыми;
- понимать и соответствовать влиянию на мораль и культуру организаций, которое оказывают процессы глобализации;
- уделять внимание проблемам и содействовать улучшению этического климата организации и повышению чувствительности сотрудников к социальным проблемам;
- создавать и поддерживать условия, в которых люди ведут себя, как высоконравственные индивиды;
- контролировать «моральное здоровье» организации, используя такие методы, как личный пример, моральный кодекс, психологические приемы воздействия на коллектив, «этические структуры»;
- поддерживать нормы этического поведения открыто и уверенно, выступать инициаторами воспроизводства этических ценностей.

В процессе управления этикой и социальной ответственностью решения принимаются исходя из содержания норм и/или образцов поведения сотрудников, закрепленных в документах и организационных формах:

- **моральный кодекс** организации – документ, в котором содержится формальное изложение этических и социальных норм организации;
- **заявленная политика** – общее описание порядка действий менеджмента организации и ее сотрудников при разрешении проблем, касающихся этики и морали;
- **этические структуры** – различные системы, должности и программы, с помощью которых организация стремится стимулировать соответствующее моральным принципам поведение сотрудников;
- **комитет по этике** – организация, образуемая из руководителей высшего уровня, на которых возложена обязанность контролировать соблюдение работниками этических принципов;
- **уполномоченный по вопросам этики** – один из руководителей организации, который занимается урегулированием конфликтов и указывает руководству на потенциальные источники осложнений;
- **горячая линия** – бесплатная телефонная служба, по которой работники могут доложить о сомнительном поведении, возможном мошенничестве, убытках, несправедливом отношении менеджеров;
- **программа поддержки этики и социальной ответственности**, которая содержит комплекс соответствующих последовательных действий.

Самая сильная программа поддержки этики и социальной ответственности не гарантирует сотрудникам полное отсутствие ошибок.

Этическая поддержка должна присутствовать во всех операционных действиях организации и активно побуждать работников принимать этически корректные решения в любой ситуации.