

УДК 658.3

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА МЕНЕДЖЕРА: ЭТИЧЕСКИЕ ДИЛЕММЫ И ПОДХОДЫ К ИХ РЕШЕНИЮ

Е.А. Заруцкая

ФГБОУ ВПО «Тверской государственный университет», г. Тверь
Кафедра менеджмента, г. Тверь

Профессиональная этика менеджера предполагает соблюдение этических норм и принципов в процессе управления и принятия решений. Но на практике не всегда руководитель делает выбор в их пользу по причинам возникновения этических дилемм, необходимости соотношения целей и средств их достижения, противоречия личных и общественных интересов и пр. Чтобы повысить свой этический уровень компании проводят различные мероприятия: разрабатывают этические кодексы, этические карты, этические нормативы, а также создают комитеты по этике и пр.

Ключевые слова: *этика, мораль, профессиональная этика, управленческая этика, индивидуальная этика, корпоративная этика, этика профессии, этические нормы, этическая дилемма, утилитаристский подход, индивидуалистический подход, морально-правовой подход, концепция справедливости, этический кодекс, этические карты, этические нормативы, комитеты по этике, социальные ревизии.*

В современной бизнес-среде, предполагающей свободу действий ее агентов, перед руководителями в процессе их профессиональной деятельности, принятия управленческих решений и делового общения часто возникают проблемы этического характера. В этой связи важным становится изучение вопросов, касающихся профессиональной этики менеджера, причин возникновения этических дилемм и возможных подходов к их решению.

В общем смысле этика – это набор моральных принципов, норм и ценностей, которые определяют поведение человека, а также позволяют дать положительную или отрицательную оценку его поступков, мыслей, действий. Этику можно определить как внутренний свод правил, которые позволяют понять, как правильно поступать в тех или иных ситуациях; какие решения можно принимать, а какие нет; где грань добра и зла. Этика – это внутренние ценности, которые становятся частью корпоративной культуры и воздействуют на принимаемые руководством управленческие решения.

Термин «этика» был введен Аристотелем, который изучал вопрос о правильном, нравственном поведении человека. Объектом изучения этики является мораль. Она основывается на принципах, которые

определяют правильное поведение. Основные категории этики: ответственность, справедливость, совесть зло, добро, долг и др.

В свою очередь *мораль* (от лат. *moralis* – нравственный) – это совокупность этических ценностей, которые признаются человеком. Она является одним из основных способов нормативного регулирования общения, отношений и поведения людей в разных сферах общественной жизни – семье, быту, бизнесе, науке и пр. При этом существуют определенные ориентиры – образцы для подражания, нравственные идеалы, на которые необходимо равняться. Моральные нормы выражаются в представлениях о том, как правильно вести себя, в заповедях, принципах поведения.

Этика как наука имеет различные направления, одним из которых является профессиональная этика. Ее возникновение обусловлено разделением труда, а также развитием производственных отношений. В результате произошло выделение различных профессий. Специфические профессиональные отношения способствовали возникновению специфических форм моральных требований, принципов и оценок, которых не придерживаются люди других сфер занятости. Данные специфические моральные требования, а также сложившиеся обычаи и традиции в этой трудовой сфере накладывают определенный отпечаток на профессиональное поведение людей, занятых в ней. Необходимость регулировать взаимоотношения людей в профессиональных коллективах и привели к созданию и оформлению требований и нормативов профессиональной этики.

Одним из видов профессиональной этики является профессиональная этика руководителя или управленческая этика. Это определяется тем, что управленческая деятельность рассматривается как отдельная профессия, т.е. определенный вид общественно полезной деятельности, обусловленный общественным разделением труда и его кооперацией в конкретных технико-организационных условиях, которые характеризуются совокупностью знаний и практических навыков, приобретенных работников в результате специального обучения или опыта работы.

Этика управления – это совокупность принципов, на основе которых менеджеры руководствуются в выборе управленческих решений, определяют их правильность с моральной точки зрения. Управленческая этика регулирует:

- моральную сторону взаимодействия руководителя с субъектами внешней среды (потребителями, деловыми партнерами, конкурентами, представителями государственных и муниципальных органов власти);
- моральные и нравственные аспекты процесса управления руководителем как коллективом в целом, так и отдельным сотрудником;

- этическую сторону отношений между менеджерами организации, находящимися на одном иерархическом уровне, направленные на взаимное согласование действий, между различными организационными подразделениями той или иной управленческой структуры.

Структура профессиональной этики руководителя включает в себя следующие разделы:

1. Индивидуальная (персональная) этика человека.
2. Этика руководителя.
3. Корпоративная этика компании, где работает менеджер.
4. Этика профессии, работающих в организации сотрудников.

Персональная этика человека в своей основе обуславливается его индивидуальными, и в первую очередь, моральными принципами и нормами, которых он придерживается, а также его жизненным и профессиональным опытом, присутствием образцов для подражания и его стремлением к этическому поведению. Персональная этика человека подразумевает:

- переживание за благополучие других;
- уважение права других быть самостоятельным;
- надежность и честность;
- уважение к социальному порядку, добровольное подчинение закону;
- справедливость;
- отказ от несправедливого преимущества над другими;
- благотворительность, возможность приносить пользу;
- предотвращение вредных последствий.

Этика руководителя предполагает нравственность должностного лица, наличие ответственности и поддержание профессиональной чести. Этика менеджера проявляется в:

- понимании целей, задач, средств деятельности человека как руководителя;
- соблюдении культуры отношений и культуры поведения;
- соответствии личностных характеристик должности руководителя.

Для руководителя любого уровня очень важно обладать набором нравственно-психологических качеств, которые ему помогут реализовывать этические ценности в своем подразделении (организации):

- высокий профессионализм (управленческая компетентность, культура, мировоззрение);
- ответственность и надежность, возрождение личных традиций;
- уверенность в себе, умение влиять на своих подчиненных;
- самостоятельность;
- способность к решению задач;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;

- коммуникабельность, обязательность, организационные качества;
- способность к психоанализу и самоконтролю;
- терпимость к слабостям работников;
- приоритет личного примера в работе с подчиненными;
- взаимное уважение;
- разумное отношение к критике;
- поддержка инициатив работников;
- адекватная оценка вклада работников в трудовой процесс.

Корпоративная этика – это система моральных ценностей и норм, которые регулируют этические отношения в компании. Корпоративная этика определяется спецификой деятельности и целями конкретной организации, а также теми стереотипами поведения, которые в ней сложились. В рамках организаций общеприняты следующие этические принципы:

- авансирование доверием определяется созданием в коллективе благоприятных условий для принятия решений и их реализации самими сотрудниками, когда каждому из них оказывается максимальное доверие;
- право на свободу служебного поведения руководителя, сотрудников, как в рамках законодательства, так и в пределах, которые не затрагивают свободу других руководителей и работников;
- справедливость в использовании полномочий и ответственности (распоряжаться ресурсами, определении сроков выполнения работы и т.п.);
- справедливость в распределении прав, привилегий и льгот;
- лояльное отношение руководителя к моральным нормам и принципам менеджмента других стран;

Профессиональная этика – это совокупность норм, принципов и правил поведения, обязательств, предписаний, которые должны соблюдаться представителями различных профессий. Профессиональная этика способствует созданию и поддержанию морального престижа различных профессиональных групп в обществе. Профессиональная этика важна в тех профессиях, в которых в качестве предмета труда выступает человеческая личность (врачи, педагоги, социальные работники и др.). Профессиональная этика предъявляет особые требования, которые носят общий и частный характер. Первая группа требований применима ко всем профессиям и основывается на общечеловеческих моральных принципах, а именно:

- профессиональной солидарности (приверженность к корпоративной идее и принципам);
- специфическом понимании профессионального долга и чести;
- индивидуальной форме ответственности, скорректированной под конкретный вид деятельности.

Требования частного характера предъявляются только к представителям той или иной профессии и различаются вследствие специфики этих профессий, возможных ситуаций для каждой из них.

В каждой организации существует своя система регулирования поведения работников, в т.ч. и руководителей, и она достаточно сложная. Среди важнейших регуляторов в первую очередь необходимо выделить нормативные нормы, которые регламентируются писаными законами и правилами, и регулируют нормативное поведение руководителей. К ним относятся: трудовое законодательство, распоряжения и приказы, инструкции, трудовые договора и пр. Также следует отметить и этические нормы, которые не являются обязательными (с точки зрения законодательства), поскольку не могут быть закреплены законодательно. И, тем не менее, от их соблюдения в значительной мере зависит эффективность управления современной организацией; в противном случае ее могут ожидать негативные последствия. К этой группе можно отнести религиозные ценности, традиции, убеждения сотрудников и пр.

Этические нормы предписывают правильное и неправильное поведение руководителя, как должен и не должен он поступать с точки зрения морали, даже если это и не нарушает закона. *Этические нормы в бизнесе* – это правила и ценности этики, которых должны придерживаться руководители и сотрудники организации в своей профессиональной деятельности. Возможны следующие варианты соотношения нормативных и этических норм в профессиональном поведении руководителя.

Первый вариант, при котором этические и нормативные нормы соответствуют друг другу, что облегчает их выполнение. Например, соблюдение законов (законопослушание этично).

Второй вариант, когда поведение руководителя неэтично, но оно не противоречит нормативной, законодательной системе. Надо отметить, что этическое поведение менеджера, как правило, не регламентируется законодательно. На практике возможны следующие проявления нарушения моральных норм, которое не влечет за собой ни административного, ни уголовного преследования:

- неуважение к чужому мнению;
- невыдержанность, грубость, брань;
- неуважение к чужим физическим недостаткам;
- нарушение правил общественного поведения;
- обсуждение человека в его отсутствие;
- сокрытие изобретений;
- пренебрежение здоровьем и чувствами персонала;
- несоблюдение данного слова;
- нарушение устной договоренности;

- аморальное поведение в быту;
- подбор кадров по принципу знакомства;
- сплетни;
- унижение подчиненных;
- отказ от принятых обязательств;
- получение подарков от подчиненных, зависимых и заинтересованных людей;
- раскрытие служебных и коммерческих секретов;
- раскрытие источника информации, полученной доверительным путем;
- невозвращение долга в срок.

В третьем варианте поведение руководителя одновременно является и аморальным, и противоречащим закону. Примерами нарушения этических и нормативных норм являются: обман, мошенничество, коррупция, воровство, нанесение материального ущерба, злоупотребление служебным положением, клевета, вымогательство, подделка документов, халатное отношение к работе, нарушение правил техники безопасности, фальсификация документов, сексуальные домогательства на работе, загрязнение окружающей среды, нарушения безопасности продукции, а также условий и охраны труда.

В процессе управления организацией и принятии управленческих решений руководитель должен соблюдать не только нормативные, но и этические нормы, предписанные профессиональной этикой менеджера. В тоже время, на практике руководителям не всегда это удается. Во-первых, причина этому скрывается в противоречии самой жизни. С одной стороны, человек старается вести себя правильно, стремится к нравственному идеалу, а с другой – он должен удовлетворить свои потребности, которые часто связаны с нарушением нравственных норм. Т.е., идеальные нормы вступают в конфликт с реальными нормами поведения людей, возвышенный идеал может не совпадать с практическим расчетом.

Во-вторых, в управленческой практике руководители неизбежно сталкиваются с такими ситуациями (этическими дилеммами), когда заведомо нет очевидного «правильного» решения, при котором выигрывают все. При этом очень трудно отличить это «правильное» решение от «неправильного». Этическая дилемма возникает каждый раз, когда все альтернативные решения или варианты поведения из-за своих потенциально негативно-моральных последствий являются нежелательными. Возникает некое противоречие интересов, которое должно быть разрешено с помощью тех или иных моральных (этических) принципов и норм.

В-третьих, необходимость выбора и принятия решений руководителем в области соотношения целей и средств их достижения. С одной стороны, руководители заведомо выбирают в качестве целей

организации аморальные ориентиры. При этом они полагают, что процесс их достижения будет соответствовать моральным принципам и нормам («средства оправдывают цель»). В этом случае неэтичной считается цель, поскольку подобные действия рассматриваются как неправильное поведение. Например, заключение контракта на закупку шкур леопардов для производства одежды может рассматриваться как неэтичное поведение. Люди, для которых важна защита диких животных, могут считать, что использование шкур леопардов неэтично. Причем, поведение неправильно не потому, что противозаконно, а потому, что противоречит личным ценностям и является действием, которое не заслуживает одобрения. С другой стороны, руководители выбирают неэтичные методы достижения «правильных» целей («цель оправдывает средства»).

В-четвертых, несоблюдение этических норм руководителем может также определяться необходимостью соотношения личных и общественных интересов, выбор между которыми зачастую происходит в пользу первых.

В-пятых, выбор руководителем между моральными и материальными ценностями также не всегда завершается соблюдением этических норм в организации.

Когда руководителям необходимо решить проблему этического характера, они чаще всего опираются на нормативную точку зрения, а именно принятые нормы и ценности, на основании которых и принимаются решения. Нормативная этика включает ряд подходов, которые описывают системы ценностей и соответственно процесс принятия этически сложных решений. Данные подходы могут быть успешно применены в практике менеджмента:

- утилитаристский подход,
- индивидуалистический подход,
- морально-правовой подход,
- концепция справедливости.

Первый подход был разработан в XIX в. философами И. Бентамом и Дж. Ст. Миллем. Его основные принципы заключаются в том, что поведение, которое соответствует нормам морали, приносит максимальную пользу наибольшему числу людей. Т.е. руководитель, который принимает управленческое решение, должен проанализировать воздействие каждого варианта на все заинтересованные стороны. И затем, соответственно выбрать ту альтернативу, которая приносит максимальный результат наибольшему числу людей. Происходит поиск, по сути, наиболее оптимального решения проблемы. А в связи с тем, что расчеты в полном объеме могут быть долгими и сложными, предполагается возможное упрощение условий. Согласно данному

подходу, при принятии решения необходимо учитывать интересы только тех, кого непосредственно они затрагивают.

Согласно индивидуалистическому подходу, морально-приемлемыми являются такие действия человека, которые идут ему на пользу в долгосрочной перспективе. На основании этого руководитель и судит о качестве и этичности своих действий и принимаемых решений. К допустимым относятся действия, которые в сравнении с остальными альтернативами приносят больше пользы, нежели вреда. Т.е. если каждый человек в обществе руководствуется этим принципом, в конечном итоге получается максимальная польза для всех, т.к. преследуя только собственные интересы, люди учатся уважать друг друга, идти на встречу, угождая друг другу. В случае, если человек, стремится к достижению немедленных положительных результатов, обманывает, то он вызывает аналогичные ответные реакции со стороны окружающих.

Таким образом, индивидуализм означает такое поведение, которое выгодно другим людям, т.е. действия человека начинают соответствовать желаемым для общества нормам. Но зачастую его интерпретируют как стремление только к личным целям; именно поэтому он не пользуется особой популярностью в современных организациях.

Согласно морально-правовому подходу человек изначально обладает фундаментальными правами, свободой, которые не могут быть нарушены или ограничены решениями других людей. Т.е. этически правильным будет решение, которое учитывает права только тех людей, которых оно касается. При принятии управленческих решений возможен учет следующих моральных прав:

- право на свободу согласия, т.е. воздействие на другого человека возможно если он свободно дает разрешение на него.
- право на частную жизнь, т.е. вне работы человек поступает так, как считает нужным и сам распоряжается информацией о его личной жизни.
- право на свободу совести означает, что человек имеет право не выполнять тот приказ, который противоречит его моральным и религиозным ценностям и нормам.
- право на свободу слова означает, что человек может аргументированно критиковать этическую и юридическую сторону поступков других людей.
- право на жизнь и безопасность означает, что человек имеет право на защиту жизни, здоровья и безопасности.

Согласно этому подходу, этически корректное решение не должно нарушать описанные выше права человека.

Согласно концепции справедливости, этически правильное решение опирается на принципы равенства, честности и

непредвзятости. С позиции руководства существуют три типа справедливости. Распределительная справедливость предполагает, чтобы отношение руководства к подчиненным должно основываться на объективных критериях. Например, равная оплата труда мужчине и женщине за одно и то же рабочее задание. Процедурная справедливость предполагает честное руководство действиями подчиненных; четкие и понятные правила, которые должны постоянно и непредвзято проводиться в жизнь. Компенсационная справедливость предполагает обязательное возмещение ответственной стороной причиненный ущерб. При этом люди не должны нести ответственность за решения и события, которые они не могут контролировать. Данная концепция в большей степени, чем другие, соответствуют законодательной системе, т.к. основывается на правилах и предписаниях.

Рассмотренные концепции представляют собой общие принципы, которыми менеджеры могут пользоваться при принятии этически сложных решений. С этой же целью в современных организациях проводятся различные мероприятия, которые помогают менеджерам ориентироваться в этических нормах и ценностях, оптимальном выборе критериев оценки существующих альтернатив. Среди них выделяют:

1. Разработка этических кодексов.
2. Разработка этических карт.
3. Разработка этических нормативов.
4. Создание комитетов по этике.
5. Проведение социальных ревизий.
6. Проведение этического консультирования.
7. Проведение этических экспертиз.
8. Обучение работников этичному поведению.

Этические кодексы представляют собой систему этических правил, принципов и ценностей, которых должны придерживаться все сотрудники организации в процессе своей профессиональной деятельности

Возможны различные варианты разработки кодексов в организациях. Во-первых, они разрабатываются для всей компании в целом, и включают в себя общие этические правила для руководителей и всех исполнителей. Во-вторых, кодексы могут быть созданы для конкретных функциональных подразделений с учетом специфики их деятельности, состава персонала, существующих этических проблем. Для эффективного процесса внедрения прописанных в этических кодексах норм и ценностей, разрабатываются и дисциплинарные меры, которые предполагают наказание за их нарушение. Разработанную систему взыскания необходимо доводить до всех сотрудников в виде печатных материалов.

Кодекс включает в себя также и бизнес-стандарты, которых должна придерживаться организации во внешней среде (удовлетворение клиентов, высококачественная продукция, безопасность и пр.), и общие ценности (доверие, уважение, честность, открытость и иные).

Назначение кодексов деловой этики в организации:

- установленные стандарты и нормы деловой этики, которые поддерживаются всеми сотрудниками, способствуют снижению количества компромиссов при принятии решений и придают независимость в суждениях;
- являются основой создания и реализации программы деловой этики в организации, что улучшает корпоративную культуру и в целом имидж компании в обществе;
- повышают эффективность процесса корпоративного управления, управления рисками и кризисного управления;
- содействуют эффективному взаимодействию с заинтересованными лицами;
- позволяют избегать судебных разбирательств.

Карты этики представляют собой систему этических рекомендаций, правил и ценностей, которые конкретизируют этический кодекс для всех работников, вне зависимости от уровня в иерархии управления.

Этические нормативы – это система общих этических правил и ценностей, разделяемых руководителями и рядовыми сотрудниками организации. Разработка этических нормативов призвана создать благоприятную этическую атмосферу. Данные нормативы также доводятся до сотрудников организации в печатном виде.

В организации могут создаваться *комитеты по этике*, которые могут функционировать в следующих формах:

- постоянные комитеты для оценки повседневной деятельности работников организации;
- специалист по этике (адвокат этики), которого приглашают для выработки независимого мнения по этическим вопросам, а также выполнения функции «этической» совести организации.

Комитеты по этике играют очень серьезную роль в организации. Все принятые ими решения, даже в отношении руководителей, обжалованию не подлежат. Функции комитетов по этике в организации:

- внесение этических вопросов для обсуждения руководством;
- доведение основных требований этического кодекса до сведения всех руководителей и рядовых сотрудников;
- анализ и пересмотр кодексов на основе ежегодных внутриорганизационных отчетов и в зависимости от изменения внешних условий функционирования;
- поддержка кодекса путем разработки системы санкций;

- обеспечение высшего уровня менеджмента консультациями по этическим вопросам.

Социальные ревизии призваны оценивать и составлять отчеты о проведении программ социального характера в организации, которые оценивают уровень социальной ответственности организации.

Этическая экспертиза предполагает полный анализ ситуации (конфликта, инцидента и пр.), которая требует своего разрешения высшим руководством, персоналом или общественностью, поскольку может негативно сказаться на имидже компании, эффективности ее деятельности и перспективах развития. На основании проведения подобной экспертизы должна быть разработана система предложений по рассматриваемому вопросу.

Этическое консультирование необходимо использовать в том случае, когда требующая решения проблема не может быть решена специалистами самой организации (отсутствие у сотрудников необходимого опыта, знаний и навыков, наличие сложных моральных дилемм). Для этого со стороны приглашаются профессиональные независимые специалисты, специализирующиеся в области этики бизнеса.

Обучение персонала заключается в разъяснении основных норм, принципов и правил этического характера, существующих в данной организации. Оно должно способствовать повышению общего уровня их соблюдения. Обучение может осуществляться в различных формах, в т.ч. и в виде освоения готовых управленческих решений, которые принимаются с учетом этических норм и правил.

Итак, профессиональная этика предписывает совмещение как общечеловеческих, так и профессиональных норм в поведении руководителя. В тоже время на практике их соблюдение не всегда становится возможным. Более того, руководители зачастую не могут определиться в выборе вследствие возникновения дилемм этического характера. Ориентироваться в этических нормах и ценностях, сформировать фундамент для правильного принятия управленческих решений помогают мероприятия, направленные на повышение общего этического уровня в компании.

Список литературы

1. Дафт, Р. Л. Менеджмент: пер. с англ. / Р. Л. Дафт . – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2004 . – 864 с.
2. Егоршин А.П., Распопов В.П., Шашков Н.В. Этика деловых отношений: Учебное пособие для вузов. – Н.Новгород: НИМБ, 2005. – 408 с.

3. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Захаров Д.К. Этика деловых отношений: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2009. – 368 с.
4. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Этика менеджмента: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: «Дашков и К», 2007, – 272с.
5. Солоницына А.А. Профессиональная этика и этикет. Учебник – Владивосток. – Изд-во Дальневост. ун-та, 2005. – 200 с.

MANAGER PROFESSIONAL ETHICS: ETHICAL DILEMMAS, APPROACHES TO SOLUTION.

Е.А. Zarutskaya

Tver state university

Department of Management, Tver

Manager professional ethics suggests compliance with ethical standards and principles in the process of management and decision-making. In practice, however, a manager does not always chooses to do so because of ethical dilemmas, the need to balance ends and means, controversy between personal and public interest, etc. Various measures are taken to improve ethics in an organisation: development of ethical codes, development of ethical maps, development of ethical standards, creation of committees on ethics, etc.

Keywords: *ethics, morality, professional ethics, managerial ethics, individual ethics, corporate ethics, the ethics of the profession, ethics, ethical dilemma, utilitarian approach, an individualistic approach, moral and legal approach, the concept of justice, a code of ethics, ethical maps, ethical standards , ethics committees, social audit.*

Об авторе

ЗАРУЦКАЯ Екатерина Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, ФГБОУ ВПО «Тверской государственный университет», e-mail: zarutskaya@mail.ru