



Российский государственный педагогический  
университет им. А. И. Герцена

Л. А. Громова

# ЭТИКА УПРАВЛЕНИЯ

*Допущено Учебно-методическим объединением  
по направлениям педагогического образования  
Министерства образования и науки РФ  
в качестве учебно-методического пособия  
для руководителей и преподавателей вузов,  
слушателей системы дополнительного  
профессионального образования*

Санкт-Петербург  
Издательство РГПУ им. А. И. Герцена  
2007

*Публикуется за счет средств  
инновационной образовательной программы  
РГПУ им. А. И. Герцена на 2007–2008 годы  
«Создание инновационной системы подготовки специалистов  
в области гуманитарных технологий в социальной сфере»*

*Рецензенты-эксперты:* д-р филос. наук, проф. **К. С. Пигров**  
(Санкт-Петербургский государственный университет);  
канд. экон. наук, доц. **И. Н. Чурилина**  
(РГПУ им. А. И. Герцена)

**Громова Л. А.**

Г 86 Этика управления: Учебно-методическое пособие. — СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. — 183 с.

ISBN 978-5-8064-1268-4

Пособие посвящено анализу и систематизации основных этических оснований управлеченческой практики в современных организациях. Этика управления рассматривается как гуманитарная технология регулирования деловых отношений. Особое место отводится анализу нравственных дилемм в практике управления образовательными учреждениями, что может послужить своеобразным этическим опытом для слушателей программы дополнительного образования «Менеджмент образования». Рекомендуется изучение программы МВА сочетать с другими научными источниками по этике и менеджменту.

Предназначено студентам и преподавателям высших учебных заведений, а также руководителям и менеджерам.

**ББК 74.58я73**

**ISBN 978-5-8064-1268-4**

© Л. А. Громова, 2007  
© О. В. Гирдова, оформление обложки, 2007  
© Издательство РГПУ им. А. И. Герцена, 2007

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |            |
|--|------------|
| Введение.....  | 4          |
| <b>Глава 1. Этика управления как прикладное знание и гуманитарная технология профессиональной деятельности.....</b>  | <b>8</b>   |
| 1.1. Этический минимум для менеджера.....  | 8          |
| 1.2. Прикладная этика как гуманитарная технология.....   | 19         |
| 1.3. Этика в системе ресурсов эффективного управления.....   | 25         |
| <b>Глава 2. Этика принятия решений.....</b>  | <b>30</b>  |
| 2.1. Гуманитарные технологии принятия решений.....   | 30         |
| 2.2. Управленческая ситуация.....  | 34         |
| 2.3. Культура принятия решений.....  | 37         |
| 2.4. Этика решений эффективного лидера.....  | 44         |
| <b>Глава 3. Этика ответственности.....</b>   | <b>51</b>  |
| 3.1. Этика профессиональной ответственности менеджера.....   | 51         |
| 3.2. Формирование корпоративной социальной ответственности средствами образования.....   | 55         |
| 3.3. Ресурсы повышения ответственности организации: опыт исследования влияния системы менеджмента качества на развитие корпоративной социальной ответственности..... | 65         |
| <b>Глава 4. Этика организационной культуры.....</b>  | <b>75</b>  |
| 4.1. Этические модели организационной культуры.....  | 75         |
| 4.2. Роль лидерства в развитии организационной культуры.....   | 86         |
| 4.3. Этические ценности организационной культуры.....  | 91         |
| <b>Глава 5. Этика инноваций.....</b>   | <b>105</b> |
| 5.1. Нововведения как объект этической регуляции.....  | 105        |
| 5.2. Образовательная программа как инструмент инноваций и объект этики управления.....   | 113        |
| 5.3. Этика управления проектной деятельностью.....   | 122        |
| <b>Глава 6. Этический кодекс организации.....</b>  | <b>133</b> |
| 6.1. Этические кодексы: от теории к технологии.....  | 133        |
| 6.2. Корпоративный кодекс этики.....   | 141        |
| 6.3. Технологии разработки и внедрения этического кодекса....  | 146        |
| Кейсы к учебному курсу «Этика управления».....   | 153        |
| Приложение.....  | 171        |

---

## Введение

Еще несколько лет назад в словаре российских менеджеров и предпринимателей не было понятий достойной, хорошей этической практики, стандартов социальной ответственности, гуманитарных технологий управления. Сегодня осваиваются не только сами понятия, но и возможности применения этики в качестве ресурса стратегического развития организации, ее нематериального актива. Этическая компетентность менеджера признается основой его профессиональной компетентности и деловой репутации, а такие нравственные качества, как честность, справедливость, ответственность, способствуют установлению доверия в развитии партнерских отношений и формированию ценностей корпоративной культуры организации.

Этика управления — молодая сфера этико-прикладного знания, которое конкретизирует, проблематизирует положения теоретической этики и трансформирует общие знания норм и принципов морали в гуманитарные (мягкие, неманипулятивные) технологии преобразования нравственной практики.

Это учебное пособие — одно из немногих, посвященных анализу и систематизации этических оснований управленческой практики в современных организациях. Оно может использоваться преподавателями как при чтении углубленных курсов менеджмента, деловой этики, теории принятия решений, организационного поведения и корпоративной культуры, так и в качестве учебного пособия в преподавании самостоятельной дисциплины «Этика управления».

Слушатели программы МВА и магистры извлекут максимальную пользу из этой книги, если будут сочетать ее с другими научными источниками по этике и менеджменту, а также если смогут использо-

вать анализ примеров реальных деловых ситуаций для выработки собственной системы нравственных ценностей управленческой деятельности.

Особое место в представленном материале отводится анализу нравственных дилемм в практике управления образовательными учреждениями, что может послужить своеобразным этическим опытом для слушателей программы дополнительного образования «Менеджмент образования».

**Цель учебной дисциплины** — повысить этическую компетентность менеджеров и лидеров организации при совместной деятельности.

**Основные задачи:**

- сформировать общее представление об основах этики, прикладной этики и этики управления как гуманитарной технологии;
- выработать навыки практического использования гуманитарных технологий как самостоятельного вида деятельности, влияющего на успешность управления развитием организации с учетом нравственных факторов внешней и внутренней среды.
- сформировать способность и готовность находить и вырабатывать новые идеи на основе нравственных принципов, оценивать их с разных точек зрения, выбирать из них наиболее перспективные и результативные, преодолевать сопротивления изменениям, принимать этические решения о выборе наиболее эффективных методов управления.

Реализация целей и задач осуществляется в процессе лекций, практических занятий, анализа кейсов, групповых дискуссий, внеаудиторных консультаций, самостоятельной работы и защиты группового проекта.

**Текущая и итоговая аттестация** предполагает выполнение индивидуально и группой обучающихся самостоятельных заданий, ориентированных на успешное выполнение итогового задания — разработки проекта «Этический кодекс организации».

Учебное пособие написано в рамках реализации инновационного проекта Герценовского университета «Создание инновационной системы подготовки специалистов в сфере гуманитарных технологий». Представление о гуманитарных технологиях формировалось в рамках

системоисследовательской этики (СМД-методологии) русского философа Г. П. Щедровицкого (1929–1994) и его последователей В. В. Мацкевича, П. Г. Щедровицкого и др. В философском словаре гуманитарные технологии определяются как «систематизация, соорганизация и упорядочение в пространстве и времени компонентов целенаправленной коллективной деятельности людей на основе современного гуманитарного знания». Прикладная этика — одна из форм гуманитарных технологий и неотъемлемая часть всех иных нематериальных элементов гуманитарных технологий: различного типа знаний, идей, моделей, проектов, знаковой среды, квалификации, человеческой психики, времени, доверия, ответственности, авторитета, авторского права и т. п.

Прояснить смысл этики управления как гуманитарной технологии помог опыт участия автора издания в команде разработчиков инновационного университетского проекта, а также обсуждение и творческие дискуссии с авторами идеи и идеологами проекта.

В пособии учитывались исследования этики управления, представленные в работах других авторов (*Шепель В. М. Управленческая этика. 1989; Гусейнов А. А., Апресян Р. Г. Этика. 1998; Ботавина Р. Н. Этика менеджмента. 2002; Розенко М. Н., Бабаева А. В., Чигирь М. Б. Профессиональная этика. 2005*) и в многочисленных публикациях первого и единственного в России научно-исследовательского института прикладной этики Тюменского государственного нефтегазового университета, возглавляемого профессором В. И. Бакштановским. (Среди них см.: *Бакштановский В. И., Согомонов Ю. В. Введение в прикладную этику. 2006.*)

Мы разделяем точку зрения В. И. Бакштановского и Ю. В. Согомонова на определение этико-прикладного знания как форму морального творчества и вид проектно-ориентированного знания и рассматриваем этику управления как технологичное этическое знание, опредмеченное в программах, проектах, этических кодексах, нормах, эталонах, стандартах, экспертных заключениях, этических комитетах и других видах практической деятельности, основанных на моральном выборе решений и поступков.

Проанализировать этические проблемы управления образованием нас побудила работа в международном проекте «Bridge-2» и «Bridge-3» по созданию совместно с Лейстерским университетом (Великобритания) магистерской программы «Менеджмент образования». Накопленный британскими коллегами опыт обучения лидеров образования свидетельствует о значительной роли этики в эффективном ме-

неджменте процессов преподавания и профессионального роста (The Principles and Practice of Educational Management. 2006).

В отдельных главах учебного пособия использовались авторские материалы, подготовленные в процессе работы в международном проекте по созданию образовательной программы «Подготовка менеджера по развитию вуза». Представлены фрагменты собственного опыта управления нравственными процессами в качестве декана факультета управления Герценовского университета.

Логика построения материала книги подчинена принципу прояснения смысла от общего к конкретному. Сначала дается определение этики управления как прикладного знания и гуманитарной технологии, ее связи с понятиями теоретической этики. Далее рассматривается роль этики в принятии решений и в управлении организацией. Принятие решений на основе морального выбора является одним из оснований этики управления, способом ее существования. В главе «Этический кодекс организации» представлен опыт разработки и внедрения в практику основных технологий этико-прикладного знания: этического проектирования и конструирования кодекса, этической экспертизы принципов и положений кодекса организации, этического моделирования (деловая игра) и технологии управленческого сопровождения процесса внедрения кодекса.

Материалы каждой главы логически выстроены в порядке:

- теоретические положения;
- ключевые понятия;
- контрольные вопросы;
- кейсы, тесты, ситуации;
- задания для самостоятельной работы;
- список рекомендуемой литературы.

В конце книги даются заключение и приложение.

Автор выражает искреннюю признательность всем коллегам за многолетнее сотрудничество на принципах этики уважения, доверия, ответственности и бескорыстной взаимной поддержки.

# Глава 1

## ЭТИКА УПРАВЛЕНИЯ КАК ПРИКЛАДНОЕ ЗНАНИЕ И ГУМАНИТАРНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

Без этики люди не способны взять на себя ответственность за свою собственную судьбу.

*B. A. Канке*

### 1.1. ЭТИЧЕСКИЙ МИНИМУМ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА

Основоположник школы «научного менеджмента» Анри Файоль (1841–1925) в фундаментальной работе «Общее и промышленное управление» (1916) писал: «Управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Гениальный менеджер XX в. Ли Якокка об этом сказал так: «Управлять — значит настраивать других людей на совместный труд для достижения общей цели».

Этика — не только философская наука, но и важнейший ресурс эффективного управления. Этику можно рассматривать как систему социально одобряемых норм, правил поведения, направленных на регулирование человеческих взаимоотношений, выживание и развитие социума.

**Этика управления** — это:

- культура управления людьми в организации, обеспечивающая возможность достижения корпоративных целей, на основе уважения человеческого достоинства и содействия общественному благу;

- технологичное этическое знание, опредмеченное в программах, проектах, этических кодексах, нормах, эталонах, стандартах, эксперт-

ных заключениях, этических комитетах и других видах практической деятельности, основанных на моральном выборе решений и поступков.

*Принципы этики управления* обязывают менеджера соблюдать общечеловеческие нормы поведения, культурные традиции, а также корпоративные и профессиональные кодексы чести, нормы субординационной этики. Этика управления включает культуру взаимоотношений между руководителями и подчиненными, базирующуюся на принципах честности, справедливости, ответственности, долге, уважении достоинства, корпоративной и человеческой солидарности, лояльности и порядочности.

### **Прикладная этика**

Традиционное понимание этики как системы знаний о морали переживает современный кризис. По мнению русского философа Г. П. Щедровицкого (1929–1994), «жить по традиционной морали уже нельзя... нужен другой принцип организации жизни — нравственный»<sup>1</sup>. Нравственность — это системно-мыследеятельностная методология. Деятельность — первична, знания — вторичны. Любая проблемная ситуация требует новых знаний. Где их найти? Какие из них и как включить в деятельность? Ответы на эти вопросы помогает найти прикладная этика, реализуемая в конкретных действиях. В нейрабатываются нормы и правила совместной деятельности, а также взаимоотношений людей и их отношения ко всему существующему.

Прикладная этика — не только знания, она не сводится к изучению поступков и морали. Это также способ рефлексии, способность подвергать сомнению, проблематизировать, типизировать все многообразие реальной деятельности с целью принятия эффективных решений в ситуации конкретного морального выбора. Прикладная этика включает множество областей применения: этику управления, этику бизнеса, этику деловых отношений, профессиональную этику.

Традиционно **этика** понимается как теоретическая, философская наука о морали, нравственности (О. Г. Дробницкий, В. Г. Иванов), о человеческих добродетелях (Аристотель), как аксиология — учение о смысле и ценностях жизни (Н. А. Бердяев), как совокупность норм, принципов, идеалов, ценностей, реализуемых в моральном опыте

---

<sup>1</sup> Щедровицкий Г. П. Философия. Наука. Методология. М., 1997. С. 567.

субъекта (А. А. Гусейнов), как система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, регулирующих социальную жизнь (А. Я. Кибанов). За многие столетия этика сформировались в научно обоснованную систему понятий, категорий, законов, стала философией познания нравственной жизни общества.

### ***Понятия теоретической этики***

Термины «этика» (от древнегреч. *ethos* — «этос, привычное место обитания, привычки, нрав, обычай»), «мораль» (от лат. *moralitas* — «обычай, нрав») и «нравственность» (нем. *Sittlichkeit*) близки по своему значению и, как правило, выступают синонимами. Однако в науке различают этику как систему знаний о морали, нравственности, как методологию прагматического знания; мораль — как совокупность норм, правил и добродетелей, одобряемых обществом; нравственность — как реальные поступки людей.

### ***Конвенциональная природа этики***

Конвенционализм (от лат. *conventio* — «соглашение») объясняет регулятивную силу нравственных норм объективной необходимостью, которая побуждает людей на основе договора соглашаться добровольно принять на себя обязанности по соблюдению общих требований и правил во имя выживания и успеха. Теории договора Локка, Руссо, Канта, теория справедливости Дж. Ролза, концепция дискурса и коммуникативного поведения Ю. Хабермаса построены на принципах конвенционализма. Все формы социальных взаимодействий можно рассматривать как обмен материальными, духовными, эмоциональными, нравственными ресурсами и услугами на основе договоренностей, предполагающих обязательства сторон. В процессе эволюции это позволило человечеству сформировать нравственные представления о добре и зле, долге и чести, нравственном достоинстве, смысле жизни и счастье, справедливости. Все эти понятия вошли в систему категорий, которые изучает и обосновывает философская наука этика и использует прикладная этика.

### ***Категории теоретической этики***

*Моральные нормы* — принятые в обществе, социальной группе правила, образцы поведения, выполняющие регулятивные функции морали. Нормы — механизм социализации личности и эффективный инструмент социального контроля.

*Нравственные ценности* — нравственные предпочтения, формирующиеся в отношениях человека с окружающим миром и отражающие его интересы, потребности, мотивы.

*Благо* — понятие, обозначающее положительную ценность предметов, явлений, отношений. Представление о добре меняется вместе с изменением нравственной практики и отражает уровень культуры человека и общества. Во все времена актуальной остается проблема соотношения материальных и духовных благ и их роли в системе ценностей субъектов совместной деятельности.

*Добро* — понятие морального сознания и категория теоретической этики, разграничающее представление о нравственном и безнравственном и формирующее критерии оценки должного, положительного поведения, заслуживающего всеобщее одобрение. Подобно благу, понятия добра и зла меняются в зависимости от времени, культуры и нравственного опыта людей.

*Долг*. По Канту, долг — самый чистый из всех возможных мотивов нравственного поведения личности. Долг — это «необходимость совершения поступка из уважения к закону»<sup>1</sup>. Социальная природа человека проявляется в его способности следовать требованиям долга не из желания получить удовольствие, а в силу разумной потребности соблюдения нравственных законов.

Каждый человек самостоятельно принимает решение в пользу следования долгу и совести. Долг состоит в необходимости следовать моральным нормам и идеалам общества. «Поступай так, чтобы максима твоей воли, твоего поступка могла стать всеобщим законом» — так выразил нравственные требования долга И. Кант в *категорическом императиве*.

*Совесть* — развитая способность человека к рефлексии, самооценке своих мыслей, желаний, поступков. Совесть — показатель человеческого в человека, это внутренний свидетель, от которого невозможно укрыться. Совесть — продукт воспитания и самосовершенствования личности. В переломные эпохи крушения нравственных ценностей именно совесть рассматривалась нигилистами как проявление болезни, от которой необходимо избавить человечество (А. Гитлер, Ф. Ницше). Но именно с развитой совестью связывали надежды на нравственный прогресс В. Соловьев, Н. Бердяев и другие прогрессивные мыслители. Они видели прямую связь между совестью, долгом и ответственностью.

---

<sup>1</sup> Кант И. Основы метафизики нравственности // Соч.: В 6 т. Т. 4. Ч. 1. М., 1965. С. 236.

Совесть и долг не всегда согласуются с принципом гуманности, в случае если подавляют личную инициативу. В этом противоречии один из ярких представителей социальной философии Эрих Фромм увидел различие между авторитарной и гуманистической совестью.

*Авторитарная совесть* — принятие внешнего авторитета в качестве внутренней жизни личности. Содержание авторитарной совести складывается из предписаний и запретов авторитета, а ее сила коренится в эмоциях страха и преклонения перед авторитетом. Недовольство авторитета рождает чувство вины и лишает человека возможности «стать собственным творцом и созиателем»<sup>1</sup>.

*Гуманистическая совесть* — нравственная реакция личности на правильные поступки или пренебрежение ими. Критерием нравственности является способность личности к творчеству, любви и ответственности.

Связь авторитарной и гуманистической совести может проявляться в содержании этических норм, но руководство этими нормами может иметь разные мотивы. Так, требования «не убий», «не укради», «не лги» имеют одинаковое значение в разных культурах. Но следовать им можно как из-за боязни быть наказанным авторитетом, так и из чувства ответственности перед самим собой.

*Нравственное достоинство* — характеристика самооценки личности, адекватная ее высшему предназначению, статусу, социальным ролям. Низкая самооценка может сформировать у человека комплекс неполноценности, завышенная — стать причиной самодовольства.

*Честь* — понятие, отражающее признание достоинства человека со стороны других. Например, выражения «честь имею», «для меня большая честь» свидетельствуют о принятии человеком этого признания. Понятие чести, закрепленное в жестких стандартах поведения, отражено в кодексах чести, — например офицера, джентльмена и др.

*Счастье* — состояние положительного переживания жизни в целом, чувство удовлетворенности жизнью. Идеалом счастья могут быть удовольствие (ценности гедонизма), польза, выгода (ценности утилитаризма), успех, признание (ценности прагматизма), гармония отношений (гуманитарные ценности).

*Смысл жизни* — представление о своем предназначении и его нравственном оправдании. Смысл жизни тесно связан с идеалами человека: смысл жизни в семье, работе, любви, борьбе и т. д. По И. Кан-

---

<sup>1</sup> Фромм Э. Психоанализ и этика. М., 1993. С. 120.

ту, «быть достойным счастья» — означает достигнуть результата во всем, к чему стремится человек, но только на основе уважения нравственных законов. Это избавляет от заблуждений и разочарований, связанных с неоправданными ожиданиями. Человек обязан брать на себя ответственность за свое осмысленное существование.

**Нравственные механизмы**, обеспечивающие регулятивный характер этики, также имеют длительную эволюцию: от чувства страха и стыда, до переживаний совести, осознания ответственности и долга. На заре становления человеческой культуры примитивные требования морали были выражены в форме *табу* (запретов) и страх быть подвергнутым остракизму, изгнанию из сообщества побуждал людей к безоговорочному соблюдению запретов, нарушение которых являлось угрозой общему существованию. С развитием эмоциональной сферы формируются *нравственные чувства*, доставляющие человеку удовольствие не только от пребывания в обществе подобных себе индивидов, но и от совместного переживания одинаковых впечатлений, сочувствия. Способность сочувствовать своим близким сохранилась в подсознании человека и поддерживается разумом, опытом и желанием одобрения со стороны других людей. *Стыд* как переживание чувства вины за нарушение нравственных норм становится важным механизмом регулирования поведения и взаимоотношений.

*Оценка* является инструментом определения степени нравственных качеств личности. Субъектом *внешней оценки* выступает человек, референтная группа, организация, общественное мнение в целом. Предметом оценки служат нравственные суждения, поступки, личностные качества, межличностное отношение. Особенностью нравственной оценки как инструмента этического измерения является то, что она почти всегда имеет эмоциональную окраску и влияет на развитие отношений симпатии или антипатии, доверия или подозрительности. Человек может и должен подвергать самооценке свои мотивы, суждения и поступки. В этом случае мы говорим о развитой моральной рефлексии, или *самооценке личности*.

Гуманитарная направленность совершенствования человеческого общества связана с развитием таких этических понятий, как «альtruизм» и «эгоизм». Нравственные механизмы формируются при их гармоничном равновесии.

*Эгоизм* (от лат. *ego* — «я») — жизненная позиция, рассматривающая удовлетворение личного интереса в качестве высшего блага. Человек, руководимый эгоистическими мотивами, стремится к удовле-

творению личных интересов в ущерб интересам других людей. Окружающие люди воспринимаются эгоистами с утилитарной позиции: в них видят только средство для достижения собственных целей. Интересно замечание Э. Фромма о том, что нельзя отождествлять любовь к себе с эгоизмом: они не только не идентичны, но и диаметрально противоположны. «Эгоист любит себя так же мало, как и других; фактически он даже ненавидит себя. <...> Он все время чувствует себя несчастным и озабочен тем, чтобы урвать у жизни то, что принесло бы ему какое-то удовлетворение».

*Альтруизм* (от лат. *alter* — «другой») — нравственный принцип, предписывающий бескорыстные действия, направленные на благо и удовлетворение ожиданий других людей. Термин введен в оборот социологом О. Контом как понятие, противоположное эгоизму. Принцип альтруизма, по Конту, гласит: «Живи для других». На его основе сформулированы заповеди милосердия, сострадания, любви, самопожертвования.

*Разумный эгоизм* — внутреннее убеждение и разумная способность индивида, преследуя свои интересы, выполнять нравственные требования и содействовать общественному благу. Альтруизм и эгоизм имеют много общего: оба они служат удовлетворению личных потребностей в удовольствии, но полученном различными способами.

Желание найти нравственный способ соизмеримости удовольствий, наслаждений и страданий побудило английского исследователя Иеремию Бентама (1780) сформулировать этический принцип **утилитаризма** (от лат. *utilitas* — «польза»): «Наибольшее количество счастья для наибольшего количества людей». Согласно утилитаризму, в основе морали лежит общее **благо** как счастье большинства людей, которое Бентам называл общей пользой.

### ***Нравственные законы и принципы***

Закон — объективно необходимая, существенная, повторяющаяся связь между явлениями. Понятие закона — одна из ступеней и форм познания человеком целостности окружающего мира. По Канту, закон — достояние разума. Он автономен, то есть не зависит от опыта людей. Знание нравственных законов и уважение к ним формируется в процессе социализации, воспитания и образования личности. На основе морального закона определяются понятия добра и зла. Человек свободен выбирать, поступать ему в соответствии с моральным законом или игнорировать его. В последнем случае моральное наказание неизбежно: либо это будут угрызения совести, чувство вины и стыда;

либо общественное осуждение и презрение; либо, если преступок остался незамеченным, в мире станет больше зла, и если не сам виновник, то его близкие рано или поздно пострадают от него.

Нравственный закон — объективный принцип поведения. Основной нравственный принцип сформулирован в «золотом правиле» морали: «Не делай другому того, чего не желаешь себе» (Конфуций). У Канта этот принцип называется *гипотетическим императивом* — первой формулой веления разума.

*Категорический императив* более высок в нравственном значении. Он требует включения не только разума, но и воли: «Поступай так, чтобы ты всегда относился к человечеству и в своем лице, и в лице всякого другого так же, как к цели, и никогда не относился бы к нему только как к средству»<sup>1</sup>.

*Этика благоговения перед жизнью* — основной принцип этического учения А. Швейцера, сформулирован им в 1915 г. в книге «Культура и этика». Он рассматривает жизнь как высшую ценность. Добро — то, что служит сохранению и развитию жизни, зло есть то, что уничтожает жизнь или препятствует ей.

*Этика прав человека* — принципы поведения людей, выраженные во Всеобщей декларации прав человека, принятой ООН 10 декабря 1948 г. Право на жизнь признано священным и неотъемлемым правом в этом современном общечеловеческом документе. Жизнь как высший критерий поступков рассматривается в спорах об эвтаназии, запрете абортов и смертной казни, в биоэтике и генной инженерии.

*Этика ответственности* — принцип, в основание которого можно положить известную фразу «Ничто на земле не проходит бесследно». Человек отвечает за последствия совершенных действий. Ответственность конкретна: человек, отвечающий за все, ни за что не отвечает. Поэтому следует различать экономическую, юридическую, политическую, гражданскую, экологическую, нравственную и другие виды ответственности. В рамках каждого из них предусмотрены конкретные санкции за невыполнение обязанностей и предписаний.

Однако ответственность — не только принцип, но и реальные отношения ответственности. Ответственность человека определяется его собственной этической зрелостью, а не только требованиями извне. Ответственность — естественный ограничитель собственной

---

<sup>1</sup> Кант И. Там же. С. 270.

свободы. Макс Вебер различал «этику убеждения» и «этику ответственности». Когда действуют по этике убеждений, то не отвечают за их результаты. Когда же человек поступает по максиме ответственности, то «надо расплачиваться за (предвидимые) последствия своих действий»<sup>1</sup>.

Ответственность не сводится к подотчетности, когда некто ответственен перед кем-то за свои действия. Ответственность рождается в отношениях между людьми. Люди ответственны друг перед другом, и потому они с моральной точки зрения вынуждены добиваться взаимного согласия (ответственность как консенсус, по Ю. Хабермасу).

Ответственность тесно связана со временем. Человек ответствен и за уже случившееся, и за происходящее, и за будущее. Не случайно во многих современных учебниках по этике бизнеса можно встретить главу о нравственной ответственности перед еще не родившимися поколениями.

*Этический принцип справедливости.* Справедливость — понятие того, что создает и сохраняет благо и счастье — как для отдельного человека, так и для общества в целом. Классическое определение принадлежит Аристотелю. Он различал два вида справедливости:

• *Распределительная справедливость* — способ распределения имеющихся благ между всеми членами общества в соответствии с их достоинствами и пропорционально заслугам.

• *Уравнительная справедливость* — распределение благ и обмен ими независимо от достоинств и воздаяние каждому по его делам и поступкам.

Современное понимание справедливости предложено Д. Ролзом, который рассматривает ее как условие общественного договора для реализации двух основных нравственных принципов справедливости:

1. Обеспечить честное равенство первоначальных возможностей для всех.
2. Нравственно оправдать неравенство результатов (успеха, денег, удовольствий и пр.), при условии, если эти результаты достигнуты не за счет благополучия других и не уменьшают благополучия других.

### ***Нравственность и эффективность***

Можно ли, применяя знания теоретической этики, повысить эффективность нравственной практики, регулятивную силу морали? Су-

<sup>1</sup> Вебер М. Политика как признание и профессия // Избранные произведения. М., 1990. С. 696.

ществует заблуждение, что нравственность и эффективность — две несовместимые ценности. Однако все чаще исследователи настаивают на том, что при определенных условиях этика может стать ресурсом повышения эффективности совместной деятельности и это не умаляет ее общечеловеческой, духовной, неэкономической природы.

Этика, обеспечивающая технологии эффективного взаимодействия, является прикладной этикой. Именно в таком значении прикладной этики, можно согласиться с мнением философа В. А. Канке о том, что предметом этики являются не поступки и не мораль, а прагматические науки, в том числе менеджмент, социология и другие, направленные на изучение возможностей эффективного сотрудничества людей. «Этика является результатом критики, проблематизации и тематизации базовых прагматических наук. Критика позволяет убрать лишнее. Проблематизация обнаруживает злободневные вопросы. Тематизация рассматривает их в ранее не изученных контекстах»<sup>1</sup>.

## **Ситуация для критического осмысления проблемы**

(Использованы материалы книги

В. А. Канке «Современная этика». М., 2008. С. 200–207)

Любая поведенческая теория, в том числе этическая, начинается с принципов и заканчивается интерпретацией поступков. Принципы — результат общественного договора, отражающего уровень развития науки, образования, социума, культуры. Этическая теория, объясняющая моральность действий (актов, поступков) только на основе оценки их последствий, называется **консеквенциальной этикой** (анг. *consequence* — «последствие»). Системный анализ 11 вариантов консеквенциализма представлен В. Синнотом-Армстронгом<sup>2</sup>:

1. *Консеквенциализм как таковой* — моральность акта определяется исключительно его последствиями, а не обстоятельствами или же чем-либо другим, что предшествовало ему.
2. *Актуальный консеквенциализм* — моральность акта зависит исключительно от его фактических последствий, а не от предсказанных или же возможных.

---

<sup>1</sup> Канке В. А. Современная этика: Учебник. М., 2008. С. 37.

<sup>2</sup> Sinnott-Armstrong W. Consequentialism // <http://plato.stanford.edu/entries/consequentialism/>

3. *Собственно консеквенциализм* — моральность акта определяется только его последствиями, а не последствиями мотивов агентов или правилами практики.
4. *Ценностный консеквенциализм* — моральность акта зависит только от ценностей последствий, а не от каких-либо других их свойств.
5. *Гедонизм* — ценность последствий обусловлена только чувствами удовольствия и боли, а не другими благами, например свободой, знаниями, жизнью.
6. *Максимизирующий консеквенциализм* — моральная адекватность поступков определяется наилучшими последствиями, а не теми из них, которые удовлетворительны или же поддерживают существующий статус-кво.
7. *Составной консеквенциализм* — наилучшие последствия являются суммой функций ценностей их частей, ценности не ранжируются.
8. *Совокупный консеквенциализм* — моральная правильность акта определяется общей суммой добра, а не его средней величиной, приходящейся на одно лицо.
9. *Универсальный консеквенциализм* — моральная правильность действий определяется последствиями для всех людей и разумных существ, а не относительно одного субъекта или какой-то группы людей.
10. *Однакового способа рассмотрения консеквенциализм* — приемлемое для одного человека считается удовлетворительным и для другого.
11. *Субъект-нейтральный консеквенциализм* — последствия оцениваются не субъектом, а объективным обозревателем.

В. А. Канке подвергает критике Синнот-Армстронга за сведение этики к мета науке и игнорирование принципов базовых наук, например экономики, политологии, социологии в нравственной интерпретации жизненных проблем, и приходит к выводу, что в отношении любой этической теории (утилитаризм, прагматизм, консеквенциализм и др.) приемлемо понятие эффективности. «Эффективнее та этическая теория, которая превосходит своих соперниц по интерпретационному потенциалу и в силу этого позволяет достичь последствий с максимально высокой ценостной оценкой»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Канке В. А. Современная этика: Учебник. М., 2008. С. 207.

## *Вопросы*

1. Используйте описанные варианты консеквенциализма, чтобы показать на конкретных примерах, как его аргументы могут помогать в решении этических проблем в организации, служить оправданием последствий морального выбора.
2. Как зависят последствия принятого решения от принципов, правил и обстоятельств?
3. Для кого значимы последствия? Почему люди бывают недовольны своими поступками?

### **1.2. Прикладная этика КАК ГУМАНИТАРНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ**

Определение природы и статуса прикладной этики является дискуссионным вопросом в профессиональной этической среде. С одной стороны, **прикладные этики** уже не рассматриваются (что справедливо) частями или разделами теоретической этики как науки о морали. Но в то же время некоторые авторы признают их:

- либо как специфические этические знания, принадлежащие отдельным областям науки: «биомедицинская этика — биологии и медицине, этика науки — науковедению и т. д.», то есть знания, возникающие на стыке этики и других конкретных форм научно-практической деятельности (А. А. Гусейнов);
- либо как совокупность систем моральных норм для проведения этической экспертизы конкретной профессиональной деятельности, для разработки рекомендаций на основе нравственных принципов, для формирования этических кодексов (Р. Г. Апресян).

Более убедительными в этом споре нам представляются аргументы В. И. Бакштанского, Ю. В. Согомонова, подчеркивающие технологичность знаний прикладной этики. Важно учесть, что эти знания:

- конкретизируются и проблематизируются в процессе морально-го творчества (при проведении деловых игр, тренингов, разработки проектов, кодексов и др.);
- трансформируются в процессе совершения морального выбора в технологии преобразования нравственной практики.

Для развития этого подхода мы предлагаем учитывать опыт современных исследований гуманитарных технологий.

**I. Положения системомыследеятельностной этики  
Г. П. Щедровицкого:**

1. *Приоритет деятельностного подхода перед знаниевым.* Последний недостаточен для управления изменениями, разрыв или противопоставление практики, мышления и познания потеряли свой смысл, познание стало практической деятельностью.
2. *Проектное мышление как инструмент изменений.* «Программы и проекты тоже нуждаются в обосновании, но не путем отнесения их к некоему эмпирическому материалу... а путем выяснения реализуемости проектов и программ, что достигается путем отнесения их к существующим или возможным структурам деятельности».
3. *Ситуативное знание.* Каждая конкретная ситуация обнаруживает недостаточность абстрактного знания, и приходится синтезировать новое знание. Именно этот метод ведет к разработке программы действий.
4. *Системный подход* предполагает всесторонний анализ, а значит, использование многих наук и их подчинение методологическим требованиям.
5. *Последовательность мыслительных операций.* Это концентрация внимания на реальной проблемной ситуации; описание ее на основе уже существующего разнородного знания; понимание этих знаний как проекции реальной проблемной ситуации; моделирование существующей ситуации, ее измерение и приятие новых форм (модель-конфигуратор); консолидация всех видов старого и нового знания; разработка на их основе план-карты будущих действий; поиск новых, специфических знаний, не противоречащих полученным ранее; решение проблемной ситуации. Эти восемь шагов способны разрешить любую проблему.
6. Человек становится личностью тогда, когда в сообществе близких ему по нравственным принципам людей он занимается мыследеяльностью.

**II. Опыт понимания гуманитарных технологий**, систематизированный и преобразованный методологами и разработчиками инновационного проекта Герценовского университета «Создание иннова-

ционной системы подготовки специалистов в сфере гуманитарных технологий»:

• Гуманитарные технологии решают, с одной стороны, проблему самореализации человека и группы и, с другой стороны, проблему развития коммуникации в рамках коммуникативных стратегий.

• В контексте гуманитарных технологий человек выступает как своеобразная знаковая система, высоко информативная и открытая для контактов, что облегчает актуализацию индивидуально-личностных смыслов, выступающих в этом случае в качестве преобразующего и преобразуемого начала.

• Гуманитарные технологии — действия (исследовательские, аналитические, информационные, организационные), в которых присутствует алгоритм (логистика) их выполнения и оценки, направленные на развитие человеческой личности и создание соответствующих условий для этого.

В такой интерпретации гуманитарные технологии близки идеи *фронезиса* в прикладной этике В. И. Бакштановского: «Знание — умение в сфере морали, сильно ориентированное на индивидуальность приложения — проявляется в мягком теоретизировании (например, в этике воспитания) и в мудрости индивидуально морального выбора, и в технологиях связи первого со вторым»<sup>1</sup>.

### ***III. Система гуманитарных технологий этико-прикладного знания***

• *Этическая экспертиза*. Экспертиза — от латинского *expertus* — «опытный, сведущий». В Российском законодательстве этот термин закрешили только уголовно-процессуальные кодексы 1922 и 1923 гг., отказавшись от термина «сведущие лица», принятого судебными уставами Российской Империи, и ввели термин «эксперт».

Хельсинкская декларация Всемирной медицинской ассоциации (ВМА) 1964 г. дала первый международный этический стандарт проведения научных исследований на человеке, в основе которого лежал принцип автономии личности пациентов и испытуемых. Важное значение в этом стандарте придается требованию независимой этической экспертизы научных проектов специально создаваемыми исследовательскими этическими комитетами, которые работают на основе междисциплинарного подхода.

---

<sup>1</sup> Бакштановский В. И., Согомонов Ю. В. Прикладная этика: рефлексивная биография направления. Тюмень, 2007. С. 124.

● *Этический аудит.* Аудит (аудиторская проверка) — независимая проверка отчетности с целью выражения мнения о ее достоверности. Аудит в переводе с латинского означает «слушание». В мировой практике так называют проверки, ревизии. В более широком смысле под аудитом понимают всякую выполняемую независимым экспертом проверку какого-либо явления или деятельности. Различают аудит *операционный, технический, экологический, этический* и пр. Некоторые из видов близки по значению к сертификации. *Внутренний аудит* — независимая и объективная деятельность по предоставлению гарантий и консультаций, направленная на достижение конкретных результатов и улучшение работы организаций. Внутренний аудит помогает организации достигать поставленных целей путём внедрения систематизированного, дисциплинированного подхода к оценке и повышению эффективности процессов руководства, контроля и управления рисками.

● *Этическое консультирование*, или консалтинг (англ. *consulting* — «консультирование») — вид профессиональных услуг, предоставляемых субъектам, заинтересованным в оптимизации своей деятельности. В общем случае консалтинговая деятельность включает анализ деловых процессов организации, обоснование перспектив развития и использования нравственных ресурсов, научно-технических, организационных и экономических инноваций с учетом целей совместной деятельности.

Этическое консультирование направлено на создание нравственных методов принятия решения, разрешения конфликтов и повышения эффективности общения членов организации.

● *Этическое проектирование.* Проект (англ. *project* — «план, предположение») — деятельность, направленная на создание нового в условиях ограниченного времени и ресурсов. Проекты отличаются от обычных процессов деятельности уникальностью, временностью и концепцией постоянного изменения. Каждый проект зависит от культуры организации, ее системы ценностей, норм и нравственной готовности к изменениям. Пример этического проектирования — «Этический кодекс организации». Он направлен на предотвращение и решение нравственных проблем. Решение проблем всегда требует нравственных творческих усилий и научного обоснования. Решение задачи требует знаний, технологий, экспертных оценок.

● *Этическое образование.* Образование — процесс приобщения человека к культурным ценностям науки, искусства, нравственности,

права, хозяйства, превращение человека природного в культурного<sup>1</sup>. Оно продолжается всю жизнь. Цель этического образования — развитие в человеке свободы ответственного морального выбора.

• *Нравственное воспитание* — овладение человеком свободой воли и культурой долженствования в процессе взаимного общения с окружающими.

• *Этическое управление* — способ организации совместной деятельности людей для достижения общей цели на основе гармонизации интересов всех заинтересованных сторон.

Общим для каждой из технологий прикладной этики является то, что все они связаны «с развитием в них потенциала *испытания выбором*, который происходит в каждой из технологий прикладной этики. А особенно — в игровом моделировании, являющемся элементом и экспертизы, и консультирования, и проектирования, и образования... Этико-прикладные игры — способ включения лиц и групп, принимающих решение, в *ситуацию морального выбора*, стимулирующую моральную рефлексию» (В. И. Бакштановский)<sup>2</sup>.

*Моральный выбор личности* — ситуация самоопределения личности в отношении принципов, решений, действий и ожидаемых результатов. Осознанный выбор тем эффективнее, чем больше вариантов выбора существует и чем более ответственно оцениваются его ближайшие и отдаленные последствия.

В этике большинство понятий дихотомично: добру противостоит зло, справедливости — несправедливость, гуманитарным технологиям — технологии манипулирования (морализаторство, внушение, авторитарное давление, введение в заблуждение, обман, ложь и др.).

### **Ситуация для критического осмысления проблемы**

(Использованы фрагменты статьи Г. Л. Тульчинского  
«Гуманитарная парадигма: гуманitarность против гуманизма?»  
// Проективный философский словарь. М., 2003. С. 492–494)

Настала пора четкого различения понятий гуманности и гуманитарности. Что такое гуманитарность сегодня? Какова система ее ориентиров? В чем специфика профессиональных компетенций специалиста в сфере гуманитарного знания и технологий?

---

<sup>1</sup> Гессен С. И. Основы педагогики. Введение в прикладную философию. М., 1995. С. 36.

<sup>2</sup> Бакштановский В. И., Согомонов Ю. В. Прикладная этика: рефлексивная биография направления. Тюмень, 2007. С. 127–128.

Ответ на эти вопросы чрезвычайно актуален. Прежде всего это связано с проблемой профессионального самоопределения. Насколько вообще совместимы понятия гуманитарности и знания? Неспроста ведь в английском языке отсутствует понятие «гуманитарные науки». Вместо них используется понятие *humanities* — широкая сфера проявлений человеческого духовного опыта. Для этой деятельности характерны уникальность, неповторимо личностный характер, оценочность, эмоциональная окрашенность. В этом случае можно говорить не столько о знании и познании, сколько о смыслопорождении и осмыслиении (понимании).

Этой сфере, с ее смысловой неоднозначностью, противостоит наука (*science*), под которой понимается деятельность, связанная с получением знания в результате расчета и эксперимента, то есть преимущественно естествознание и математизированные науки.

Содержание гуманитарности выстраивается в несколько уровней:

1. Суть, ядро гуманитарности образует свобода. Единственный носитель ее — человек. Проявление свободы — сознание, разум, все то, что обычно связывают с интеллектуальной, духовной деятельностью, моральным выбором и ответственностью.
2. Носитель свободы и духовного опыта — не просто человек, а личность, границы которой задаются границами свободы как ответственности, то есть вменяемости.
3. Психосоматической основой личности является человек как биологический вид.
4. Формирование и развитие человеческой личности обеспечивает культура (точнее, культуры: национальные, этнические, возрастные, профессиональные, нравственные и т. д.) Культура — способ создания, сохранения и передачи социального духовного опыта. Освоение конкретных культур обеспечивает социализацию и индивидуализацию личности.
5. Социальная, политическая, экономическая, природная инфраструктура, обеспечивающая сохранение и развитие различных культур.

*Сфера применения гуманитарных технологий и гуманитарной экспертизы:*

- Управление инфраструктурой культур — средой, условиями (гарантиями) существования и развития конкретных культур — *управленческий уровень*.

•Сохранение человека как биологического вида (общих условий, качества жизни, образования, медицинского обслуживания) — *антропологический уровень*.

•Рассмотрение конкретных культур и субкультур, содержания и нормативно — ценностных систем, идентичности (включая глобальную), а также условий их совместного развития — *культурологический уровень*.

•Выявление форм, условий и гарантий формирования, развития и сосуществования личностей, в том числе носителей различных идентичностей, их самореализации, творчества — *персонологический уровень*.

•Проявление свободы, творчества и ответственности как основы нравственности — *этический уровень*.

Методы и процедуры *гуманитарной экспертизы* обусловлены специфичностью *осмыслиения* духовного опыта. Осмысление, понимание всегда герменевтично<sup>1</sup>, всегда интерпретация, всегда осуществляется с какой-то точки зрения, связано с личностными и базовыми ценностями культур или субкультур.

### *Вопросы*

1. На ваш взгляд, лозунг гуманизма «Все во имя человека, все для блага человека» применим по отношению к любому человеку?
2. В чем специфика гуманитарной экспертизы?

## **1.3. ЭТИКА В СИСТЕМЕ РЕСУРСОВ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

В контексте прикладной этики управлению можно рассматривать как гуманитарную технологию принятия эффективных решений с последующей их интерпретацией на основе методологических нравственных принципов и ответственностью за ближайшие и отдаленные последствия принятых решений. В этом значении она выступает ресурсом эффективного управления.

В современной практике управления актуализуется задача поиска дополнительных ресурсов для эффективного достижения целей орга-

---

<sup>1</sup> Герменевтика — искусство и теория истолкования текстов.

низации и каждого из участников совместной деятельности. Поскольку потребности людей и общества стремительно растут, а ресурсы ограничены и редки, то необходимость решения триединой проблемы: «что», «как», «для кого» делать и производить — все возрастает. Основное свойство ресурсов состоит в *потенциальной возможности их участия в производстве (производственные ресурсы) и в потреблении (потребительские ресурсы) для решения экономических задач и обеспечения устойчивого развития общества и человека*. С этой точки зрения **ресурсы** — это имеющиеся или необходимые средства, возможности, ценности, обеспечивающие достижение целей и устойчивое развитие любой системы — общества, организации, человека.

Таблица 1

### Типология ресурсов

| Тип системы                           | Виды необходимых ресурсов для поддержания системы   |
|---------------------------------------|---|
| Ресурсосбережения                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Воспроизводимые ресурсы (продукция, услуги, кадры определенной квалификации и др.)</li> <li>• Невоспроизводимые ресурсы (полезные ископаемые и др.)</li> </ul>   |
| Организации                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Человеческие</li> <li>• Материальные</li> <li>• Организационные</li> <li>• Информационные</li> <li>• Финансовые</li> <li>• Технологические</li> <li>• Энергетические</li> <li>• Временные и др.</li> </ul> |
| Личностного и профессионального роста | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Здоровье</li> <li>• Образование</li> <li>• Семья</li> <li>• Работа</li> <li>• Финансы</li> <li>• Окружение</li> <li>• Нравственность (этика)</li> <li>• Информация и др.</li> </ul>                        |

В ситуации обостряющейся конкурентной борьбы за ресурсы все большее внимание направлено на поиск эффективного управления ре-

сурсами. Эффективным можно считать все то, что в наибольшей мере способствует решению стоящих перед обществом и человеком экономических, социальных, нравственных задач<sup>1</sup>. Одним из условий эффективного управления является использование этики как неисчерпаемого ресурса, обеспечивающего гармоничное развитие личности и достижение экономических целей организации.

Этика управления выражает нравственные способы и механизмы регулирования поведения и отношений субъектов организации, изменяющиеся в процессе совместной деятельности под воздействием внутренней и внешней среды. Эти способы включают:

- создание системы нравственных ценностей организации;
- разработку и внедрение этических кодексов организации;
- использование корпоративного обучения для формирования корпоративной социальной ответственности и деловой этики.

Сфера применения этики управления:

- управление стратегическим развитием организации на основе принципов корпоративной социальной ответственности;
- стратегическое управление человеческими ресурсами;
- принятие управленческих решений;
- управление корпоративной культурой;
- управление организационным поведением;
- управление качеством;
- управление инновациями и проектной деятельностью;
- управление коммуникациями.

### *Обобщения*

1. Этика как исторически сложившаяся система научных знаний отвечает за истинность этических понятий и интерпретацию нравственных норм, принципов и законов. В этом смысле она выступает и как наука, и как методология — система принципов и способов организации теоретической и практической деятельности.
2. Прикладная этика — не только знания, она не сводится к изучению поступков и морали; это способ рефлексии, способность подвергать сомнению, проблематизировать, типизировать все многообразие реальной деятельности с целью прини-

---

<sup>1</sup> См.: Экономическая энциклопедия. М., 1999. С. 1010.

тия эффективных решений в конкретной ситуации морального выбора.

3. Прикладная этика — это технологичные знания о морали, которые конкретизируются, проблематизируются в процессе морального творчества и морального выбора.
4. Система гуманитарных технологий этико-прикладного знания включает в себя технологии проведения и использования этической экспертизы, этического аудита, консультирования, проектирования, конструирования, этического образования, нравственного воспитания, этического управления.
5. Этика управления как разновидность прикладной этики является гуманитарной технологией и ресурсом повышения эффективности совместной деятельности.
6. Ресурсы — имеющиеся или необходимые средства, возможности, ценности, обеспечивающие достижение целей и устойчивое развитие любой системы — общества, организации, человека.
7. Этика управления предписывает способы включения дополнительных ресурсов повышения эффективности совместной деятельности:
  - через создание системы нравственных ценностей организации;
  - разработку и внедрение этических кодексов организации;
  - использование корпоративного обучения для формирования корпоративной социальной ответственности и деловой этики.

### *Обсуждение в группах*

#### **Задание 1**

1. Проанализируйте понятия, относящиеся к сфере этики. Может ли различное толкование их значения привести к нравственным проблемам в практической деятельности? или у каждого свободного человека своя мораль, своя этика?

2. Как предупредить проблему нравственного непонимания в совместной деятельности?

#### **Задание 2**

1. Если теоретическая этика дает универсальные понятия морали, а прикладная этика обогащает опыт их применения в реальной практике, то какое значение для принятия решений имеет конкретизация и проблематизация нравственной ситуации?

2. Какие технологии прикладной этики можно использовать для решения нравственных проблем в организации?

### **Задание 3**

1. Объясните, как влияет на этику поведения персонала этика управления в организации. Существует ли угроза нравственности личности в организации?

2. Какие способы включения дополнительных ресурсов повышения эффективности совместной деятельности предлагает этика управления?

**Ключевые слова:** этика, прикладная этика, этика управления, гуманитарные технологии, система гуманитарных технологий, моральный выбор личности, технологии манипулирования.

### **Список рекомендуемой литературы**

1. *Бакштановский В. И., Согомонов Ю. В.* Прикладная этика: рефлексивная биография направления. Тюмень, 2007.
2. *Канке В. А.* Современная этика: Учебник. М., 2008.
3. Проективный философский словарь. СПб., 2003.
4. Этика: Энциклопедический словарь / Под ред. Р. Г. Апресяна, А. А. Гусейнова. М., 2001.

## **Глава 2**

### **ЭТИКА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

---

#### **2.1. ГУМАНИТАРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Успех организаций зависит от ежедневно принимаемых решений. Эффективность решений определяется:

- тем, насколько успешно благодаря принятым решениям разрешаются проблемы;
- имеются ли альтернативные способы и анализ их влияния на решение проблемы;
- чем руководствуются люди при выборе предпочтительного решения;
- учитываются ли интересы заинтересованных сторон при выборе решения;
- кто несет ответственность за ближайшие и отдаленные последствия принятого решения.

**Этика принятия решений** — процесс выбора одного из альтернативных способов действий, направленных на решение проблемы,

основанный на предвидении ближайших и отдаленных последствий принимаемых решений и ответственности за них.

Принятие решений — неотъемлемая часть этики ответственности. На уровне повседневной практики принятие решений основывается либо на интуиции, импульсивном порыве, либо на суждениях, базирующихся на личном опыте, знаниях, компетенциях.

Интуитивные решения не обременены сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждаются в рациональном понимании ситуации. Однако интуиция постоянно сопровождает деятельность менеджера.

Этично ли принимать решения на основе интуиции? Специфика работы менеджера такова, что не всегда остается время для систематизации информации, она допускает отрывочные сведения и многообразные впечатлений, но требует принятия решений «точно и в срок», поэтому интуитивный метод может стать прекрасным дополнением к аналитическому, что позволит находить новые и необычные решения сложных проблем. Здравый смысл, интеллект и озарение — профессиональные компетентности менеджера.

Рациональное решение проходит пять обязательных этапов осмыслиения проблемы: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, выявление альтернатив, их оценка и окончательный выбор.

На этапе *диагностики* проблемы на качество решения влияет не столько увеличение объема информации, сколько способность человека различать релевантную (относящуюся к делу) информацию от другой, пусть даже очень интересной и привлекательной.

*Выбор альтернативы* отражает те ценности, на которые ориентируется человек, принимающий решения. Под влиянием утилитаристских ценностей ведущим мотивом выбора может стать стремление к максимизации пользы и выгоды. Перфекционистские ценности скорее повлияют на выбор «удовлетворяющего» решения, то есть приемлемого, но не обязательно наилучшего из возможных вариантов.

Результативность и ценность решения становятся очевидными только после его осуществления. На этом этапе важно оценить сделанный выбор, как с точки зрения его эффективности, так и с учетом критериев, лежащих за пределами оптимизации и эффективности (соблюдение прав личности, уважение достоинства, позитивный морально-психологический климат). Уровень эффективности реализа-

ции решений будет тем выше, чем больше людей, чьи интересы затрагивает это решение, признают его ценность.

Это предполагает еще один важный этап принятия решений — **установление обратной связи** и формирование соответствующей мотивации людей, на которых распространяется влияние принятого решения. В этом смысле принятие решений — один из механизмов самоуправления и управлеченческой деятельности.

**Результат принятых решений** выступает критерием профессионализма и компетентности, в которых сочетаются опыт, интуиция, суждения, рациональные знания и нравственная ответственность. Профессионализм как умение принимать решения со знанием дела, предвидеть их результаты и готовность нести персональную ответственность является гарантией успеха в любом виде деятельности.

### ***Традиционные технологии принятия решений***

Деятельностный подход позволяет проследить традиционную цепочку шагов принятия решений, с учетом ожидаемого результата и ответственности за его последствия.

Первый шаг — оцените еще раз цель принимаемого решения. Цель — это определение того, что мы хотим получить после того, как решение будет принято. Инструментом проверки цели является *SMART* — принцип. Цель должна быть конкретна (*Specific*). Решение, направленное на улучшение конкретной ситуации или выполнение измеримых задач проясняет смысл совместной деятельности и позволяет оценивать вклад каждого в достижение общей цели. Цель должна мотивировать людей на ее достижение (*Motivating*). Люди хотят знать, почему принимается такое решение и какую роль будет играть каждый в его реализации. Достижимость (*Attainable*) тесно связана с формированием интереса к поставленной цели и вовлеченностью персонала в деятельность по ее реализации. Значимость (*Relevant*) цели принимаемого решения позволяет соотнести его результаты с другими целями организации и ожиданиями людей. *Time-bounding* — отслеживание во времени, оно требует принятия таких решений, которые позволяют фиксировать текущие результаты работы. Важно, чтобы принимаемые менеджерами решения не уводили людей от основной цели деятельности. Для этого должна существовать оценка текущих и промежуточных результатов принятых решений.

Второй шаг — оцените ситуацию, в которой данное решение будет наиболее эффективным из других, альтернативных. Для этого важно оценить ситуацию внутренней и внешней среды. Она может

быть благоприятной или неблагоприятной для окончательного принятия решений. На принятие решений оказывают влияние факторы:

—*определенность* окружающей среды, которая содержит полную информацию об ожидаемых результатах всех, в том числе альтернативных, решений;

—*ситуация риска*, при которой нет полной информации о предполагаемых последствиях, но существует возможность рассчитать вероятность того или иного события при принятии альтернативных решений;

—*неопределенная ситуация* — вызвана дефицитом информации, не позволяющим рассчитать вероятность альтернатив и возможных последствий.

Третий шаг — самооценка. Будьте искренни, отвечая на вопросы: «Готов ли я взять на себя ответственность за последствия принимаемого решения?»; «Доверяют ли мне люди, которых я привлекаю к выполнению решения?»

Четвертый шаг — уточните задание. Это способ получения обратной связи от людей, которые будут выполнять ваши решения. Кен Бланшар предлагает эффективным лидерам учитывать несколько важных аспектов уточнения задания<sup>1</sup>:

1. Убедитесь, что люди знают, что проблема, на которую направлено принимаемое решение, действительно существует. Будьте конкретны в разъяснении ее сути.
2. Объясните, что к существованию проблемы причастны конкретные люди, в том числе и те, к кому вы обращаетесь.
3. Признайте свои недостатки в сложившейся проблемной ситуации.
4. Уточните задание по совместным действиям и роли каждого в разрешении ситуации.
5. Демонстрируйте доверие к тем, от кого зависит выполнение принятого решения.

### ***Нетрадиционные технологии принятия решений***

Характерны для инновационных процессов в организации, сопряжены с интенсивными изменениями как среды, так и самих людей — агентов изменений и требуют неалгоритмизированных решений.

*Этика управления принятием решений в ситуации неопределенности и риска рекомендует полагаться на гармоничное сочетание*

---

<sup>1</sup> Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. СПб., 2008. С. 191–192.

*тание индивидуального и группового творчества, интуиции и ответственности.*

При управлении организацией в условиях риска и неопределенности от руководства требуется постоянно идентифицировать:

1. *Стратегический риск* — может угрожать общему успеху организации.
2. *Операционный риск* — угрожает технологиям, обеспечивающим результат совместной деятельности.
3. *Репутационный риск* — угрожает имиджу и репутации организации или ее лидерам.

Возможные риски не должны быть непреодолимым препятствием для принятия решений, если руководители умеют различать реальные ситуации по степени неопределенности, рассматривают риск в контексте общей стратегии организации, могут оценить возможные потери и, при необходимости, застраховать риски. В случаях, когда решение принимать необходимо, но его последствия, как и любого другого альтернативного решения, не безупречны с точки зрения эффективности или морали (например, закрытие вредного химического предприятия, с одной стороны, вызвано с заботой о сохранении здоровья людей, с другой — сопровождается потерей рабочих мест), решение может быть принято на основе принципа «меньшего зла».

### ***Искусство невозможного***

Возможно ли принять этичное решение в ситуации, когда все говорят, что проблема не имеет решения? А. Лузин, международный консультант по управлению, опираясь на свой богатый опыт позитивного ответа на этот вопрос, считает, что нацеленность на невозможное важна для организаций как минимум по трем причинам<sup>1</sup>:

- поиск неординарного решения традиционных задач;
- создание принципиально новых продуктов и открытие новых рыночных ниш;
- ломка старых стереотипов, культивирование духа инноваторов — победителей, не признающих преград.

## **2.2. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ**

---

<sup>1</sup> Лузин А. Ключевые концепции современного менеджмента: Словарь современного управленческого революционера. М., 2007. С. 122.

Выступая с докладом на международной конференции Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО), я привела пример разработки и использования 38 модулей инновационной образовательной программы Герценовского университета «Создание инновационной системы подготовки специалистов в области гуманитарных технологий в социальной сфере». Из зала послышалась реплика: «Но ведь все это невозможno воплотить в жизнь?»

*Вопрос:* Благодаря каким решениям руководству Герценовского университета и разработчикам проекта удалось добиться успеха во внедрении инновационных модулей в учебный процесс в предельно сжатые проектные сроки?

### **Образовательные модули:**

- Технологии формирования политической, этнической и религиозной толерантности.
- Технологии психологической помощи в кризисных и чрезвычайных ситуациях.
- Технологии продвижения образовательных услуг на рынок.
- Технологии управления репутацией.
- Технологии международной коммуникации в сфере образования и науки.
- Технологии проектирования социальной среды.
- Технологии гуманитарной экспертизы и социального аудита.
- Технологии интеллектуальных коммуникаций.
- Здоровьесберегающие технологии в социальной сфере.
- Технологии обеспечения психологической безопасности в социальном взаимодействии.
- Технологии социального партнерства в сфере образования.
- Технологии социального партнерства в сфере образования.
- Технологии межэтнического, межконфессионального и межкультурного взаимодействия.
- Технология волонтерской деятельности в социальной сфере.
- Технологии профилактики девиации в социальной сфере.
- Технологии конструирования гендера.
- Технологии обеспечения безопасности (информационной, экологической, экономической).
- Технологии извлечения, обработки и анализа информации.
- Технологии модерации в сфере социального взаимодействия.
- Технологии управления конфликтом.

- Социально-реабилитационные технологии.
- Технологии работы в условиях кризисного социального взаимодействия.
- Технологии работы с социотекстом.
- Технологии профилактики аддиктивного (зависимого) поведения».
- Технологии управления в социальной сфере.
- Технологии управления образовательными системами.
- Технологии мотивации персонала в организации.
- Технологии формирования корпоративной культуры.
- Технологии социального ориентирования человека в глобальном информационном пространстве.
- Технологии психологической помощи семье.
- Технологии гармонизации межвозрастных отношений.
- Технологии взаимодействия человека с высокотехнологичной информационной средой.
- Технологии адаптации мигрантов.
- Технологии социального мониторинга.
- Технологии разрешения социально-психологических проблем развития детей группы риска.
- Технологии социокультурной адаптации в северных регионах.
- Технологии современного фандрайзинга в социальной сфере.
- Технологии общественной коммуникации.

*Возможные варианты ответа:*

1. Проект получил грант на реализацию в марте, в мае—июне уже были разработаны отдельные модули и в сентябре некоторые факультеты приступили к их реализации в своих образовательных программах. Одна из причин такого быстрого вовлечения в инновационный процесс большого числа руководителей различных подразделений университета и профессорско-преподавательского состава — создание атмосферы *всеобщей заинтересованности*, в которой руководители стали партнерами исполнителей.
2. В октябре были разработаны учебно-методические комплексы для 16 модулей, каждый из которых состоит из 4–5 дисциплин. Все они объединены общей методологией понимания компетенции специалиста в области гуманитарных технологий, что стало возможным благодаря проведенным научным исследованиям и *оперативной информированности* всех участников

проекта. С этой целью руководители проекта организовали *открытый доступ* ко всей информации на сайте университета, а также реализовали систему постоянно действующих семинаров по повышению квалификации всех заинтересованных участников. *Индивидуальное и групповое обучение* стало важнейшей частью развития лидерских качеств преподавателей и сотрудников. Эффективность этой работы возросла еще и потому, что обучение было интегрировано в ежедневную практику каждого участника проекта.

3. Успешная реализация проекта стала возможной благодаря *сотрудничеству многих ради общего успеха*, что позволило передать право принимать повседневные решения, необходимые для достижения общей цели, самим участникам проекта. Вследствие этого в коллективах возросли доверие и ответственность, ставшие стимулом для развития новых форм партнерских отношений и «культивации творцов невозможного».

Александр Лузин считает, что «творцов невозможного отличают неординарный взгляд на вещи, мощное воображение, масштабность мышления, оптимизм, фанатичная вера, спортивный азарт, готовность рисковать»<sup>1</sup>.

Безусловно, такие люди могут действовать эффективно в ситуации новой этики управления и этики принятия решений. Организации должны поощрять не только творческие, нестереотипные решения, но и стимулировать культуру лидерства, раскрывать внутренний потенциал каждого сотрудника. Принимая предостережение автора о том, что «необузданный» оптимизм опасен, согласимся с ним в главном:

- «Нужно учиться управлять энергетикой сотрудников, мобилизацией их внутреннего потенциала.
- Откажитесь от стереотипов — для решения каждой задачи ищите новые, инновационные решения.
- Не отбрасывайте сумасшедшие идеи (они, как правило, наиболее плодотворные).
- Терпеливо относитесь к инакомыслящим.
- Будьте примером»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Лузин А. С. 123.

<sup>2</sup> Лузин А. С. 124.

## 2.3. КУЛЬТУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Принятие решений руководителями во многом зависит от структуры управления организации (штабной, матричной, проектной), стиля управления (авторитарного, демократического или попустительского) и культуры организации.

Традиционная **структура управления** организацией иерархична, обладает системой сложившихся связей на основе разделения функциональных обязанностей и субординации принятия и выполнения решений «сверху вниз». Критериями живучести таких организаций и правильности принимаемых в них решений являются **эффективность и качество**.

Однако в инновационных организациях, где люди работают в условиях изменений, а вовлечение персонала в достижение общей цели сопровождается передачей полномочий, ресурсов и ответственности конкретным командам и исполнителям, происходят организационные изменения и переход к управлению на основе проектов и матричной системы связей. Такие организации приобретают достоинства *гибкости* и *адаптируемости*, что обеспечивает им дополнительный запас прочности в условиях постоянных изменений внешней среды.

Специфика принятия решений в традиционных и «гибких» организациях определяется особенностями доступа к информации, необходимой для выбора альтернатив. В традиционных организациях информация обеспечивается иерархичными вертикальными коммуникациями, она дозирована и персонифицирована.

В гибких организациях действуют сетевые, разветвленные информационные системы, обеспечивающие свободный выход за пределы организации и позволяющие собирать и распространять информацию по горизонтальным связям. За счет не только внутренних, но и внешних информационных ресурсов появляется дополнительная возможность оперативно находить альтернативные решения возникающих проблем. Этой возможностью пользуются не только руководители, но и все целевые команды, в которых налажено взаимодействие между различными структурными подразделениями и приветствуется динамичный менеджмент.

Работа в гибких организациях требует создания соответствующих условий:

- открытый доступ в Интернет, наличие электронной почты и необходимой компьютерной техники у всех сотрудников, участвующих в информационном обмене;
- создание единого пространства офисов, кафедр с размещением в них мест руководителей и сотрудников с целью обеспечения постоянного контакта и передачи оперативной информации;
- наличие релаксационной зоны отдыха и обмена неформальной информацией с целью поддержания постоянного обмена творческими идеями;
- использование системы хотелинга: обезличенные, оборудованные всем необходимым рабочие места, используемые по мере необходимости любым сотрудником.

### ***Влияние стилей управления на принятие решений***

В научной литературе различают три основных стиля управления. *Авторитарный стиль* управления как культурная норма организации способствует доминированию решений, принимаемых на основе принципа оптимизации — выбора наилучшего из возможных способов решения в каждой конкретной ситуации. Однако слабое делегирование полномочий и ответственности приводит к излишней осторожности там, где нет четких предписаний или полной информации. В результате решения могут откладываться до появления новых обстоятельств или дополнительных указаний. В случае если начальство все-таки требует принять решение, им может стать первая же альтернатива, которая покажется приемлемой или удовлетворительной для решения проблемы в конкретных условиях. Часто процесс выбора сопровождается «рассеиванием» ответственности среди других участников, чтобы в случае неудачи было сложнее найти «ответчика».

В авторитарных культурах круг управленицев, принимающих решение, весьма ограничен. И подчиненные, в том числе и руководители среднего звена, лишь осуществляют решения других. При этом их главная задача состоит в истолковывании намерений руководства и интерпретации локальных проблем. Связь между решением и его практическим осуществлением ослабевает и даже может привести к обратным результатам, если топ-менеджеры не управляют процессом внедрения решений.

*Демократическому стилю* управления многие исследователи приписывают достоинства, обеспечивающие создание творческой атмосферы, помогающей коллективам находить нетрадиционные решения возникающих проблем. Нравственные проблемы возникают в си-

туациях творческого процесса, когда люди, принимающие решения, не в состоянии обеспечить строгое соответствие решений и возможностей для их осуществления, сделать выбор и последовательно, своевременно внедрить его в жизнь. В результате накапливаются хронические проблемы, с которыми коллектив может жить до возникновения кризиса.

*Попустительский стиль руководства* часто приводит к формированию культуры принятия решений по типу, названному в литературе «моделью мусорного ведра»<sup>1</sup>. Согласно ей, в «мусорном ведре» организации перемешаны проблемы, решения, участники и ситуации выбора. Если в организации существуют традиции, стратегия и организационная структура, это помогает в отдельных случаях находить конкретные решения. Но если организация попадает в ситуацию динамичных изменений, обновления технологий, то времени для рационального обдумывания решений нет, и принимаются любые возможные решения, даже не связанные с конкретными проблемами.

*Этика принятия решений рекомендует учитывать культуру организации и осуществлять управление как на этапе выбора альтернатив, так в процессе внедрения решения и оценки его последствий.*

**Проблема выбора целей и средств в принятии решений** относится к сфере рационального и ценностного содержания. *Рациональное решение*, наполненное ценностным смыслом, становится понятным и объяснимым для других людей. Рациональное решение, основанное на разуме («рацио»), всегда противопоставляется непоследовательности, спонтанным действиям, источником которых являются эмоции, аффективное состояние. Рационализм в широком смысле понимается как способ нахождения адекватных соответствий целей и средств и в этом значении совпадает с рациональностью.

В этике проблема рационального решения на основе соответствия целей и средств традиционно связана с именем М. Вебера, в отечественной литературе она успешно развивалась в работах В. И. Бакштаковского, Ю. В. Согомонова, В. П. Коблякова, Ю. А. Шрейдера.

В современной экономической науке проблема целей и средств в процессе принятия решений рассматривается через понятия «предпочтения» (цели), «ограничения» (средства). В экономической теории

---

<sup>1</sup> Шармерон Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. СПб., 2006. С. 378.

предполагается, что предпочтения хозяйственных субъектов меняются гораздо медленнее, чем ограничения. В качестве предпочтений могут выступать потребности, а ограничения зависят от способностей их удовлетворять, от доходов, цены и других социально-экономических факторов. В случае, когда ограничения делают невозможным достижение цели, субъекты готовы от них отказаться. Все эти процессы влияют на принятие решения.

Почему же человек в организации принимает решение только на основании личностных предпочтений? Модель, объясняющая принятие решений только предпочтениями и ограничениями, имеет смысл только тогда, когда поведение человека в организации однозначно соответствует его жизненному выбору. Тогда организация задает эти жизненные цели и дает средства к их достижению.

Многие современные организации пытаются подчинить себе жизнь человека. С этой целью руководители предприятий организуют даже свободное время персонала: корпоративные праздники, события, совместное проведение отпуска, коллективные экскурсии. Однако на личностный выбор целей и средств влияет не только организация, но и социум и культура, в которые включен человек за пределами организации.

***Влияние культуры организации*** на принятие решений. Существует большое количество исследований влияния культурных различий на поведение и принятие решений в организации. Интересным для наших целей являются данные голландского ученого Герта Хофстеда, использовавшего методику анализа влияния национальных культур 40 стран, в которых расположены филиалы компании «IBM». Он получил 116 000 анкет и на основе их анализа выделил четыре аспекта, характеризующих схожесть и развитие культур:

- 1)отношение к неопределенности;
- 2)мужественность/женственность;
- 3)индивидуализм/коллективизм;
- 4)дистанция между людьми, имеющими различный статус<sup>1</sup>.

1. ***Приятие/неприятие неопределенности*** — аспект, общий для различных национальных и организационных культур. Выражает отношение людей к неопределенным ситуациям, когда они не способны точно знать будущие события. Люди, которые не придают большого

---

<sup>1</sup> Гибсон Дж. Л. и др. Организации: поведение, структура, процессы. С. 67.

значения неопределенности, чувствуют себя комфортно, даже если не уверены в своем будущем. На принятие решений влияют их жизненные установки, которые выражаются в суждениях:

–жизнь по своей сути лишена определенности, и ее лучше всего воспринимать, живя одним днем;

–нужно как можно меньше правил, а правила, которых невозмож но придерживаться, следует менять или исключать.

В отличие от этого люди, которые решительно не приемлют неопределенности, чувствуют себя комфортно, если уверены в будущем. В ситуации неопределенности они склонны не принимать кардинальных решений. Их позиция отражается в суждениях:

–неопределенность, присущая жизни, представляет угрозу и с ней следует всячески бороться;

–крайне важно, чтобы жизнь была устойчивой и безопасной.

Люди стремятся снизить или избежать неопределенности путем формирования правил, норм, процедур. Так, в Японии пожизненная работа индивида в крупных организациях объясняется не в последнюю очередь стремлением избежать неопределенности и желанием сделать определенность фактором повышения эффективности организационного поведения. К странам, имеющим высокий уровень неприятия неопределенности, Хоффстед относит Грецию, Португалию, Японию, Францию. Россия в исследованиях не участвовала.

2. *Мужественность/женственность*. Аспект позволяет обозначить термином «мужественность» доминирование в культуре поведения таких качеств, как настойчивость, независимость (Хоффстед). Принимаемые решения, как правило, категоричны. В условиях сильной ориентации на мужественность в культуре люди имеют следующие представления:

–роли в обществе должны быть четко определены в зависимости от пола: мужчины призваны быть ведущими, а женщины — ведомыми;

–мотивами поведения являются честолюбие и настойчивость.

Женственность характеризует культуру, в которой предпочтение отдают таким ценностям, как взаимопомощь, сострадание и эмоциональная открытость. Принимаемые решения эмоционально окрашены и не всегда последовательны. Представители культур, ориентированных на женственность, придерживаются убеждений:

–роли полов в обществе должны быть гибкими; желательно равенство полов;

–качество жизни важнее личной результативности и видимых достижений.

Соответственно, в условиях культуры, ориентированной на мужское начало, мужчинам достаются работы, требующие больших полномочий и ответственности. В стране, культура которой ориентирована на женские ценности, в основе признания лежат индивидуальные способности и навыки, а не принадлежность к тому или иному полу. К странам с высоким уровнем гендерного аспекта культуры Хоффстед относит Японию, США, Австрию, Германию.

**3. Индивидуализм/коллективизм.** Аспект позволяет оценить, насколько нормы и ценности данной культуры удовлетворяют индивидуальным или групповым запросам. Принимаемые решения ориентированы на достижение индивидуальных целей и успехов; при этом предполагается, что если каждый индивид позаботится о своих индивидуальных потребностях, то выиграет все общество. Философия индивидуализма отражает следующие ценности:

- «Я» более важно, чем «Мы»;
- успех — это личное достижение;
- люди действуют более продуктивно, когда работают в одиночку.

Коллективистский подход делает акцент на благосостоянии и удовлетворенности группы. Коллективистская мораль отражает ценности:

- «Мы» важнее, чем «Я»;
- любой член общества должен принадлежать к группе, которая обеспечит благополучие своих членов в обмен на их верность, лояльность, а иногда и самопожертвование.

Принимая решение, индивидуалисты уделяют внимание собственному совершенствованию, качеству жизни и вознаграждению. В коллективистских национальных культурах предпочтение отдается группе и ее достижениям. К странам с высокой ориентацией на значимость этих двух ценностей отнесены США, Австрия, Канада, Дания.

**4. Дистанция между людьми, имеющими различный статус** (дистанция власти). Аспект определяет, в какой мере члены общества воспринимают различия в положении и статусе отдельных лиц и как это отражается на принимаемых ими решениях.

В национальных культурах, в которых исходят из того, что дистанция между людьми, обусловленная различиями в их положении, должна быть небольшой, нормы и ценности предполагают минималь-

ное восприятие таких различий. В этих культурах предпочитают участие сотрудников организации в управлении и принятии решений. Индивиды в условиях такой культуры полагают:

- начальники должны быть доступны для подчиненных;
- использование власти — само по себе ни благо, ни зло; все зависит от целей и последствий употребления власти.

В национальных культурах, для которых характерно обостренное восприятие различий в статусе, преобладают нормы и ценности, основанные на иерархических представлениях:

- те, кому принадлежит власть, могут рассчитывать на особые права и привилегии и право самолично принимать решения;
- начальники и подчиненные должны считать друг друга различными категориями людей; не все способны нести ответственность за принятые решения.

В США соображения статуса играют незначительную роль. В Японии и Индии, напротив, их роль велика. В этих странах пренебрегать мнением начальника или пререкаться с ним значило бы проявить неподчинение.

Ценность выводов Хофтеда в том, что он выявил взаимосвязь процессов этики принятия решений в организации и норм и ценностей культуры. Рациональность в принятии решений определяется способностью эффективно работать и добиваться успеха в условиях культурного многообразия.

## 2.4. ЭТИКА РЕШЕНИЙ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРА

Решения, принимаемые эффективным лидером, направлены на предупреждение и снятие противоречий между этикой и эффективностью. Не случайно один из основоположников концепции лидерства, Кен Бланшар, определяет лидерство как «способность влиять на других путем высвобождения сил и способностей людей и организаций ради общего блага»<sup>1</sup>. Достигнутый результат должен служить гармонизации интересов участвующих в совместной деятельности людей. Проблема в том, как научиться принимать такие решения и всегда ли они зависят только от лидера?

---

<sup>1</sup> Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. С. 13.

## *Подготовка специалистов для эффективного лидерства в управлении*

Новые подходы к управлению организациями в XXI в. базируются на принципах управления эффективностью. Реализация данных принципов зависит от эффективного лидерства руководителей, способных добиваться целей организации на основе согласия и способности сотрудников работать на благо организации как на индивидуальном, так и на групповом уровнях.

Условием успешности здесь может выступать интегративный подход к обеспечению устойчивого развития организации, объединяющий, по мнению исследователей<sup>1</sup>, четыре сферы управленческой деятельности: вертикальную интеграцию (согласование деловых, командных и индивидуальных целей); функциональную интеграцию стратегий различных структур организации; интеграцию различных аспектов управления человеческими ресурсами и развития персонала; интеграцию индивидуальных потребностей с нуждами организации. Масштабы выполнения такой работы требуют подготовки нового типа руководителя, обладающего достоинствами эффективного лидера.

Эффективное лидерство отличает не только руководителя, но и любого сотрудника, обладающего авторитетом и влиянием на поведение окружающих, способностью к стратегическому мышлению на основе видения и управления изменениями. Предвидение ближайших и отдаленных последствий перемен, связанных с реализацией креативных идей, внедрением системы менеджмента качества или инновационных проектов, позволяет планировать *трансформационные* (изменения формы, структур и природы) организационные изменения, определять субъектов ответственности и обеспечивать адекватные ожидания персонала. Это, безусловно, снижает вероятность конфликтных ситуаций в динамично развивающихся организациях и повышает эффективность управленческих решений.

С точки зрения подготовки специалистов по управлению трансформационными изменениями такой тип профессионала требует формирования качеств лидера, которого Бернс (J. Burns, 1978, *Leadership. Harper & New York*) назвал *трансформационным лидером*, способным наряду с решением повседневных управленческих проблем вовлекать людей в действия, нацеленные на будущее процветание организации и персонала.

---

<sup>1</sup> См.: Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М., 2002. С. 267.

Бернс отличает трансформационных лидеров от *трансакционных лидеров*, — последние действуют для создания стабильности на основе подчинения, а не приверженности и сотрудничества. Трансакционным лидерам хорошо удается решать повседневные проблемы, однако они не способны предложить видение, требуемое для трансформации будущего. Трансакционный тип эффективен в управлении организацией, «когда вы хотите больше, чем уже имеете».

Трансформационный лидер — генератор перемен. Он инициирует стремление организации «хотеть лучшего, чем уже имеется», а это всегда сопряжено с отказом от привычных процедур и технологий. В этой ситуации никто не гарантирует приверженности подчиненных или коллег идеям слома традиционных ценностей. Лидер, способный управлять переменами и развитием, должен владеть стратегией управления эффективностью.

Стратегия управления эффективностью затрагивает каждого члена организации, а не только руководителей или менеджеров. Она отрицает распространенное мнение о том, что только менеджеры несут ответственность за работу своих команд. Ответственность распределяется между менеджерами и членами их команд. В соответствии с мерой ответственности все члены команды наделяются полномочиями и правом доступа к ресурсам, необходимым для достижения общего результата: информационным, материальным, финансовым, интеллектуальным и другим.

Управление эффективностью тесно связано с тем, что люди делают (их работа, функциональные обязанности); как они это делают (их поведение, творчество, качество работы) и чего они достигают (результаты, улучшающие их жизнь и деятельность). Все это является показателем управления эффективности.

Эффективное лидерство обеспечивает повышение корпоративной, командной и индивидуальной результативности, постоянное развитие умений и навыков, повышение уровня знаний и компетентности всех сотрудников. Предвидение ближайших и отдаленных последствий реализации креативных идей, внедрения системы менеджмента качества или инновационных проектов позволяет планировать трансформационные (изменения формы, структур и природы) организационные изменения и обеспечивать адекватные ожидания персонала. Это, безусловно, снижает вероятность конфликтных ситуаций в динамично развивающихся организациях.

Одним из показателей эффективного лидерства является политика открытого доступа и поощрения персонала к постоянному обучению.

Даже самый талантливый менеджер в условиях динамичного развития организаций не может обладать всей совокупностью необходимых знаний. Но он готов создать работникам условия для наращивания потенциала тех умений, навыков, знаний, которых ему недостает.

Эффективное лидерство способно мотивировать работников к приложению дополнительных усилий для применения новых знаний и навыков. Не случайно сегодня многие эффективно развивающиеся компании становятся корпоративными университетами, где учатся все, — и не только лучше и качественнее работать, но и лучше понимать друг друга, предвидеть будущее свое и своей организации.

Подготовка специалистов для эффективного лидерства в управлении и принятии решений предполагает овладение ими компетенций по формированию инструментов трансформационного изменения организационной культуры.

• *Эффективность* — умение разрабатывать схемы оплаты на основе результатов труда и уровня компетентности; обеспечивать участие персонала в доходах, совершенствовать лидерские качества сотрудников.

• *Приверженность* — способность создавать и реализовывать программы по улучшению качества системы коммуникаций, повышению уровня участия и вовлеченности работников в организационные процессы; созданию климата сотрудничества и доверия; прояснению психологического контракта.

• *Качество* — готовность к реализации программы всеобщего менеджмента качества.

• *Ориентация на потребителей* — обладание высоким уровнем социальной ответственности и заботы о потребителях.

• *Командная работа* — знание и навыки построения команды, управления эффективностью и технологий командного вознаграждения.

• *Организационное обучение* — способность к преумножению интеллектуального капитала и организационной ресурсной базы путем развития обучающейся организации.

• *Ценности* — содействие усвоению, принятию и приверженности ценностям через вовлеченность в их формулирование, процессы управления эффективностью и способы развития работников. Нельзя забывать о том, что нередко ценности укореняются вследствие изменений в поведение, а не наоборот.

## *Вовлечение людей в разработку и принятие решений, которые их касаются*

Требует от руководителей формирования новых компетенций и создания высокоэффективных команд. Последние отличаются новой этикой взаимоотношений и гуманитарными технологиями принятия решений. Изменение взаимоотношений базируется на новых нравственных ценностях:

- Каждый имеет право на ошибку, но обязан ее признать, чтобы не повторять. Неудач не существует, есть только новые возможности для обучения.
- Учиться лучше на чужих ошибках, чем на своих. Все члены команды должны развивать атмосферу постоянного обучения.
- Отношения в команде должны поддерживать уважение, доверие, честность, открытость и справедливость.
- Члены команды поощряют разные мнения и не боятся разногласий, если они являются инструментом творческих решений и стимулом к развитию.
- Эффективные лидеры поощряют работников думать. Постоянно развиваясь сами, они поощряют развиваться своих людей.
- Лидеры ценят как результаты, так и отношения. Они нацелены на воплощение ценностей сотрудничества в жизнь.

## *Обобщения*

1. Принятие решений — рациональный выбор альтернатив и необходимая процедура для совершения любого действия и поступка.
2. Этика принятия решений — совокупность принципов, соблюдение которых обеспечивает принятие личной ответственности за нравственные результаты совершаемых действий.
3. Процесс принятия решений будет завершенным в том случае, когда через систему обратной связи поступает информация о реальных изменениях, последовавших за принятыми решениями.
4. В ситуациях риска и возрастания неопределенности, которые характерны для современных организаций, на принятие решений влияет предпочтительная система ценностей.
5. Этика принятия решений включает в структуру личностных ценностей профессионализм, компетентность, культуру управ-

ления и саморегуляции поведения, основанные на приоритете нравственных ориентаций.

6. Рыночные отношения, выражющиеся в конкуренции целей, средств и ценностей, создают экономические предпосылки для усиления личной ответственности за результаты принимаемых решений на основе компетентности, профессионализма и поиска согласия.
7. Принятие решений не всегда может измеряться в показателях эффективности. Результаты решений связаны со способностью тех, кто их принимает, соотносить свои цели в организации с более широкими целями и ценностями, предвидеть последствия нравственных оценок и проявлять готовность взять на себя ответственность за возможные ошибки.
8. Гуманитарные технологии принятия решений учитывают способность человека совершать свободный выбор альтернативных решений и нести за них ответственность. В этом случае добровольная приверженность и лояльность к организации становятся условием как ее процветания, так и развития личности.
9. Эффективность управления может достигаться как силой власти, так и влиянием лидеров. Лидерство основано на сотрудничестве и участии. Это позволяет действовать быстро и эффективно в соответствии с требованиями быстро меняющейся ситуации.
10. В принятии решений лидерство — это партнерство, подразумевающее доверие между людьми, которые работают ради достижения общих целей. Решения эффективного лидера направлены на поиск дополнительных ресурсов, чтобы помочь людям хорошо выполнять их работу; формирование команды для достижения целей и построения будущего.

### *Вопросы*

1. Что может служить оправданием принятия решения в ситуации, когда любой вариант приводит к негативным последствиям?
2. Как решать проблемы в ситуациях инновационного процесса в организации, когда все делается впервые и последствия трудно проконтролировать?

### *Обсуждение в группах*

1. В коллективе, которым вы руководите, работает несколько человек с ярко выраженными лидерскими качествами. Какие проблемы или преимущества имеет такая ситуация? Опишите на конкретных примерах, как вы учитываете это обстоятельство при принятии решений.

2. Что, на ваш взгляд, влияет больше на эффективность принятого решения: власть, статус (должность) или лидерство? Чем лидерство отличается от менеджмента? Аргументируйте свой ответ.

**Ключевые слова:** этика принятия решений, традиционные и нетрадиционные технологии принятия решений, искусство невозможного в принятии решений.

### **Список рекомендуемой литературы**

*Бланшар К.* Лидерство: к вершинам успеха / Пер. с англ.; Под. ред. Т. Ю. Ковалевой. СПб., 2008.

*Лузин А.* Ключевые концепции современного менеджмента: Словарь управленческого революционера. М., 2007.

*Кочеткова А. И.* Введение в организационное поведение и организационное моделирование. М., 2003.

## **Глава 3**

### **ЭТИКА ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

---

#### **3.1. ЭТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ МЕНЕДЖЕРА**

Насколько оправдано применять этические стандарты к оценке уровня профессиональной компетентности менеджера? Ведь как специалист, принятый на работу для обеспечения устойчивого экономического роста организации, он должен отвечать прежде всего перед работодателем за выполнение своих прямых профессиональных обязанностей. А все, что выходит за пределы этих обязанностей, — является ли необходимым качеством профессиональной компетентности менеджера?

Недавний пример из моей консалтинговой практики подтверждает существование распространенного заблуждения, что вопросы нравственной ответственности — сфера компетенции руководителя организации, или, в лучшем случае, команды топ-менеджеров. Руководитель дистретьютерской компании, предложив разработать для диллеров программу обучения эффективным деловым коммуникациям, попросил сделать это «без всяких лишних моральных рассуждений», так

как, по его мнению, «главное — научить сотрудников действовать технологично, эффективно и без ненужных эмоций». В качестве аргументов против такого взгляда, проанализируем систему уровней профессиональной ответственности менеджера и характер взаимосвязи этих уровней.

**Аргумент первый:** ни один вид профессиональной деятельности не свободен от этической регуляции. Более того, эффективность субъектов напрямую зависит от их сознательного подчинения своей деятельности более высоким, чем только профессиональные, этическим стандартам. Этика является универсальной системой регуляторов поведения и отношений, обеспечивающих «снятие напряжения», непонимание или неоправданность ожиданий взаимодействующих субъектов. Этические стандарты накапливаются опытом совместной деятельности и закрепляются в нормах общечеловеческой или организационной культуры. *Prima facie* — основополагающие заповеди («не лги», «не кради» и др.) составляют этический минимум культурного человека или поведения организации. Но они могут вступать в противоречие с этическими требованиями иного уровня, например с требованиями профессионального долга (как это предусмотрено, к примеру, клятвой Гиппократа).

Как снимаются противоречия нравственных правил? Существуют ли абсолютные (высшие) обязанности и не мешают ли они исполнению конкретного профессионального долга? По мнению президента Международного общества бизнеса, экономики, этики Ричарда Де Джорджа, трудно определить абсолютные и неабсолютные обязанности. Пределы нашей обязанности помогать другим обусловлены, считает он, двумя факторами:

«Во-первых, общее правило морально обязывает нас делать лишь то, что в наших возможностях. Отсюда следует, что, когда мы по какой-то причине — нехватка ресурсов, возможностей или денег — не в состоянии оказать помощь другим, мы от этой обязанности освобождаемся.

Во-вторых, когда мы в состоянии оказать помощь другим, мы не обязаны так поступать, если это причиняет или угрожает причинить такой ущерб, размер которого равен размеру помощи, предоставляемой нуждающемуся»<sup>1</sup>.

Отсюда вывод: поскольку организациям предоставлено право самим решать, как выполнять свои неабсолютные обязанности, напри-

---

<sup>1</sup> Де Джордж Р. Т. Деловая этика / Пер. с англ. СПб.; М., 2001. Т. 1. С. 162.

мер заниматься благотворительностью, финансировать социальные программы и т. д., нельзя винить фирму, которая их не выполняет.

Практически это означает, что *ответственность менеджера* выражается в добровольном решении, исполнять или не исполнять обязанности разного уровня — гражданские, профессиональные, семейные и др. И если эти обязанности противоречат друг другу, его *нравственный долг* состоит в том, чтобы сделать осознанный выбор и *принять на себя* ответственность за ближайшие и отдаленные его последствия.

Означает ли это, что менеджер с высоким чувством социальной ответственности, работающий в организации, не стремящийся выйти за пределы минимальных нравственных обязательств перед обществом, окажется в положении белой вороны или, более того, встанет перед угрозой увольнения? Если бы это всегда было так, мы сочли бы ненужными в подготовке менеджеров учебные дисциплины «Этика бизнеса» и «Профессиональная этика менеджера». Более того, профессиональное образование предполагает формирование у студентов понимание не только их обязанностей, но и их *прав*.

**Аргумент второй:** вне диалектической взаимосвязи прав и обязанностей некорректной является сама постановка проблемы этики профессиональной ответственности.

Моральные права — это прежде всего необходимое обоснование требований. Отстаивание своих прав есть неотъемлемая потребность социализированного субъекта. Однако права не всегда можно защитить, пользуясь только утилитарными соображениями: выгодно — не выгодно. И вот тут на помощь снова приходит обращение к более высоким стандартам этики. Ни один работодатель не может оставаться безразличным к доступным ресурсам мотивации работника, наилучшим образом мобилизующим его на достижение целей организации. Добровольно или вынужденно работодатели или руководители апеллируют к этическим аргументам: человеческой добродетели, корпоративному долгу, совести, социальной ответственности.

*Этика профессиональной ответственности* менеджера, таким образом, есть выражение его готовности совершить рациональный выбор требований различного уровня и принять их как свои обязательства. Рациональность — это необходимая и отличительная особенность свободного выбора в профессиональной деятельности.

Различные уровни требований образуют разные виды ответственности и нуждаются в специфических моральных регуляторах. Самый высокий уровень ответственности — социальная ответственность.

*Социальная ответственность* менеджера формируется системой требований, выражающих культурные, нравственные и другие ценности общества, которые получают общественное признание и становятся этическим критерием поведения. Этот вид ответственности является частью социальной ответственности бизнеса, которая выражается в готовности последнего принять на себя обязательства по решению части социальных проблем. «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли» — девиз не только отдельных предпринимателей, но и всех, кто по долгу службы принимает решения, выходящие за пределы узкопрофессиональных обязанностей.

Социально ответственный бизнес формирует через своих менеджеров стандарты деловой культуры, которые становятся важным ресурсом эффективного организационного поведения. Эффективного, поскольку предупреждают конфликт бизнеса и общества и повышают корпоративную лояльность персонала. С утилитарной точки зрения можно сказать, что социальная ответственность опосредованно приносит экономический эффект. С точки зрения общечеловеческой морали ее ценность гораздо выше, так как она служит установлению социальной справедливости. Способы выражения социальной ответственности — спонсорство, благотворительность, меценатство, филантропия.

*Корпоративная ответственность менеджера*, в отличие от юридической, — это добровольный отклик на соблюдение этического принципа «Не навреди!» Выражается в готовности поддерживать и внедрять этические корпоративные кодексы, участвовать в программах поддержки местного сообщества, обеспечении экологической безопасности, программах социальной защиты персонала. Служит эффективным ресурсом снятия напряжения между требованиями социальной, профессиональной и других видов ответственности менеджеров.

*Профессиональная ответственность* менеджера выражается в добровольном соблюдении принципов уважения, доверия, справедливости, честности, профессиональной компетентности. Может иметь крайние формы выражения, например в виде служебных разоблачений и сигнализаторстве. Проблема, которая обозначается англоязычным термином «whistleblowing», означает информирование сотрудником вышестоящих органов или общественности, СМИ об имеющихся в организации нарушениях. В целях поддержания стандартов профессиональной этики создаются профессиональные ассоциации, например «Ассоциация менеджеров», «Ассоциация связей с общественностью».

стью» и т. д. Принимаются кодексы профессионального поведения, например «Кодекс инженера», «Кодекс менеджера по персоналу» и др. Основное предназначение этих этических регуляторов состоит в том, чтобы оградить профессиональное сообщество от некомпетентного внешнего вмешательства и повысить уровень нравственных требований к специалистам.

*Личная, или персональная, ответственность* менеджера — добровольное принятие на себя обязанностей перед реферативной (оценивающей) группой, чья оценка и чье мнение поддерживают в человеке чувство собственного достоинства, служат нравственным критерием самооценки и самоуважения. Развитое чувство персональной ответственности вознаграждается доверием окружающих, признанием и благодарностью.

Все перечисленные виды ответственности, как уже было отмечено выше, могут приходить в противоречие друг с другом и служить причиной нравственных коллизий и переживаний менеджера. Нет универсального рецепта, как можно избежать этого. Но есть как минимум два универсальных способа снизить остроту проблемы — это больше знать о последствиях разрешения противоречий и лучше владеть навыками их предупреждения.

### **3.2. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СРЕДСТВАМИ ОБРАЗОВАНИЯ**

Выражением этики ответственности организации является корпоративная социальная ответственность (КСО), рассматриваемая:

- как возможность создания дополнительной ценности товаров и услуг, основанной на привлекательности для потребителей этичной политики организации (отраслевая концепция КСО);
- создание конкурентных преимуществ, основанных на способности фирм привлекать ресурсы для реализации социальной политики (ресурсная концепция КСО);
- способ генерирования организационного и общего блага для всех заинтересованных сторон на основе развития стратегического партнерства (концепция заинтересованных сторон).

Учитывая сложность понимания и важность роли корпоративной социальной ответственности в устойчивом развитии организаций, многие образовательные программы включают специальные курсы по проблемам КСО в подготовку менеджеров.

С сентября 2007 г. факультет управления Российской государственного педагогического университета им. А. И. Герцена реализует программы МВА (Мастер делового администрирования) «Менеджмент образования». Цель программы — повыситьправленческую компетентность руководителей образовательных учреждений. Первыми слушателями — 30 человек — стали руководители структурных подразделений и кадровый управленческий резерв университета. Обучение финансируется за счет средств гранта, полученного за победу в конкурсе инновационных проектов «Создание инновационной системы подготовки специалистов в области гуманитарных технологий».

Концепция учебного плана МВА базируется на использовании гуманитарных технологий в подготовке топ-менеджеров и включает учебные дисциплины, позволяющие сформировать культуру принятия решений, поведения и управления взаимоотношениями как внутри организации, так вне ее, на принципах корпоративной социальной ответственности. Одна треть аудиторного времени в преподавании дисциплин «Этика управления», «Корпоративная социальная ответственность», «Фандрейзинг в социальной сфере» посвящена дискуссиям по актуальным теоретическим вопросам, в том числе корпоративной социальной ответственности. Остальное учебное время используется для разработки и анализа кейсов и групповых проектов.

Дискуссии по вопросам корпоративной социальной ответственности набирают силу в России только в последние годы. Это происходит с опозданием лет на 50 — по сравнению с опытом осмысления этой проблемы в странах Европы и США. От категоричных заявлений М. Фридмана в 1970 г. и Дж. Ролза в 1972 г. (первый объявил о свободе бизнеса от моральных обязательств, второй переложил всю ответственность за социальную политику на государство) до объявления в Евросоюзе в 2005 г. Года социальной ответственности — такова амплитуда мнений о роли корпоративной социальной ответственности в обществе.

Ответственность — нравственная категория, означающая добровольное принятие обязанностей по исполнению требований долга. Этика ответственности — мораль будущего, считает философ В. А. Канке. Корпоративная социальная ответственность — добровольное решение компаний участвовать в улучшении жизни общества и защите окружающей среды (определение Еврокомиссии). Содержа-

ние КСО, механизмы ее формирования и реализации волнуют сегодня как теоретиков, так и практиков.

Первым условием понимания нравственной сущности ответственности организаций является признание того, что ответственность возможна только перед *кем-то* и конкретно *за что-то*. Субъект, отвечающий *за все*, — *ни за что* не отвечает. Поэтому уточним уровни, сферы и механизмы формирования ответственности в организации.

**Уровень социальной корпоративной ответственности** включает сферы ответственности организации:

- перед государством: соблюдение законов, уплата налогов;
- работниками: создание и обеспечение рабочих мест;
- потребителями: качество товаров и услуг;
- инвесторами и акционерами: сохранение и преумножение собственности;
- населением: устойчивое развитие окружающей среды;
- обществом в целом: участие в развитии гражданского общества, благотворительность.

**Механизмы регуляции ответственности** — законы, стандарты, конкуренция, общественное мнение, имидж и репутация компании, социальные отчеты, социальное доверие партнеров, надежность, честность и справедливость в деловых отношениях.

**Уровень внутрикорпоративной социальной ответственности** включает сферы ответственности менеджеров перед собственниками, акционерами, персоналом организации:

- за стратегическое управление человеческими ресурсами;
- социальные программы;
- развитие социального партнерства внутри и вне компании;
- регулярные исследования удовлетворенности персонала;
- корпоративное обучение.

**Механизмы регуляции:** ценности корпоративной культуры, социальные пакеты, сигнализаторство, лояльность, этические комитеты, советы по этике, корпоративные кодексы и тренинги.

**Уровень профессиональной ответственности** — неотъемлемая часть социальной ответственности менеджеров и персонала, предлагающая добровольное соблюдение принципов уважения, доверия, справедливости, честности, лояльности, профессиональной компетентности и принятие на себя ответственности:

- перед референтной группой (стейкхолдерами);
- профессиональным сообществом;

–потребителями и клиентами;

**Механизмы регуляции:** требования профессионального долга и чести, профессиональные этические кодексы, стандарты, компетентный профессиональный контроль ассоциаций и общественных организаций, репутация, карьера.

**Уровень персональной ответственности** включает сферы ответственности:

- перед самим собой;
- другими.

**Регуляторами** выступают чувство долга и собственного достоинства, честь как признание достоинств референтной группой или обществом. Механизмы контроля: знаки признания и поощрения: награды, благодарности, медали; меры наказания: общественное осуждение и угрызения совести.

Все уровни социальной ответственности тесно связаны между собой и влияют на моральный выбор и этику принятия решений.

Во время групповой дискуссии слушатели программы МВА обсуждают актуальную проблему определения субъектов социальной ответственности. Кто несет ответственность перед обществом за социальную политику организации: собственники, менеджеры или весь персонал?

В научной литературе сторонники узкого подхода (М. Фридман, Т. Левит) считают, что корпоративная социальная ответственность — дело собственников. Никто, кроме них, не знает, сколько ответственности нужно принять на себя, чтобы служить общественным интересам. Если же перед работником стоит проблема, чьи интересы являются приоритетными — общества, государства, компаний или собственные, — он не задумываясь должен отдать предпочтение интересам компании.

Итак, если целью организации является максимизация прибыли и увеличение выплаты по дивидендам, то личная заинтересованность в том, чтобы добиваться, например, увеличения социального пакета или выделения больших средств компании на благотворительность, может рассматриваться как безответственное влияние на нерациональное использование корпоративных активов. Общечеловеческая мораль должна подчиниться корпоративной нравственности, если речь идет о поведении субъекта в рамках корпоративной деятельности. Тот, кто соглашается работать на предприятии, должен подчинить свою нравственную свободу правилам и интересам компании. Личные моральные суждения в этом случае неуместны.

Противоположный подход (Р. Де Джордж и российские исследователи) признает необходимость вовлечения в социально ответственную деятельность широкого круга работников организации и других заинтересованных субъектов на основе развития социального партнерства. Предприниматели начинают понимать важность и полезность возрождения профсоюзов и советов трудовых коллективов, заключения коллективных договоров, формирования стабильных и позитивных отношений между бизнесом и обществом.

Г. Л. Тульчинский приводит данные опроса руководителей предприятий (2004), выявивших приоритеты в социальной политике предприятий:

- создание рабочих мест, обеспечение достойных условий труда и уровня оплаты работников — 80,6%;
- повышение квалификации и профессиональная подготовка кадров на предприятии — 54,2%;
- участие в решении отдельных социальных вопросов работников предприятия (лечение, отдых, условия жизни) — 52,8%;
- осуществление благотворительной и спонсорской деятельности в интересах отдельных граждан или их организаций — 36,1%;
- участие в решении отдельных социальных вопросов в городе, населенном пункте по месту деятельности предприятия (поддержка учреждений образования, культуры, благоустройство территории, развитие социальной инфраструктуры) — 34,7%;
- помощь органам власти в решении проблем на территории населенных пунктов — 23,6%;
- предприятие не должно выполнять социальных функций помимо своей основной деятельности — 8,3%;
- не дали ответа — 4,2%.

Эти данные почти совпадают с результатами подобных опросов за рубежом.

Не менее важно для всех участников социального партнерства понимание традиционных мотивов благотворительности, это:

- улучшение репутации;
- нравственное позиционирование бизнеса и собственника;
- формирование благоприятной внешней среды и лояльности персонала внутри организации;
- дополнительные конкурентные преимущества и многое другое.

Актуальным является вопрос о *корпоративной социальной ответственности университетов*. Никто не будет отрицать, что современные университеты, в том числе государственные, способны

зарабатывать достаточные средства для осуществления эффективной социальной политики как внутри, так и вне своей организации. Но ее реализация зависит от того, какое место социальные программы университетов занимают в стратегическом плане его развития. На примере Герценовского университета можно увидеть, какие дополнительные к основной сфере деятельности социальные мероприятия может проводить образовательное учреждение:

- выплаты дополнительных и именных стипендий нуждающимся и лучшим студентам;
- доплата к пенсиям старейшим преподавателям университета;
- выплаты единоразовой материальной помощи;
- все другие вышеперечисленные направления, отмеченные руководителями предприятий реального сектора экономики.

Это не означает, что образовательные учреждения перестали нуждаться в социальных инвестициях и благотворительной помощи. Напротив, современные социальные программы и проекты в сфере образования требуют привлечения как дополнительных средств, так и других ресурсов всех заинтересованных сторон. Уже накоплен некоторый опыт социального партнерства образования и бизнеса в подготовке специалистов, создании студенческих проектов под заказ организаций, работы руководителей организаций в государственных аттестационных комиссиях, в обеспечении стажировок и практик студентов и целевом распределении выпускников, совместном проведении профессиональных конкурсов, создании попечительских советов и др.

Однако назвать существующую практику партнерством можно лишь условно. Зачастую образовательные учреждения воспринимаются представителями бизнеса как просители, а бизнес рассматривается университетами как партнер, неготовый по достоинству оценить «курицу, несущую золотые яйца». В обществе с ограниченной демократией несовершенно социальное партнерство, не работает концепция заинтересованных сторон. Развитию социального партнерства мешает не только слабое законодательство, но и недобросовестная практика расходования средств, отсутствие профессиональных фандрейзеров и менеджеров по социальному развитию.

### **Пример из собственной практики 1**

На факультете управления Герценовского университета существует традиция ежегодно отмечать день рождения факультета праздником «День карьеры менеджера», кульминацией которого является конкурс студенческих проектов. Для формирования наградного фонда мы привлекаем орга-

низации и некоторые PR-агентства. Иногда в ответ на предложение о сотрудничестве можно услышать: «Мы поможем в сборе средств, но вы должны поделиться ими с нами». Что бы вы ответили на нашем месте?

Сегодня меняется культура взаимоотношений социальных партнеров, она требует от участников совместной деятельности профессионального подхода. Российский бизнес устал от вымогательства и натуральных сборов, он ищет экономичные, эффективные и прозрачные для контроля за реализацией пожертвований формы поддержки социальных программ и проектов. Как признают участники общественных дискуссий, нужны более совершенная законодательная база, защищающая интересы доноров, и новая культура цивилизованной благотворительности, которая является не только обязанностью бизнес-структур, но и гражданским долгом каждого.

Как бизнес-образование может повлиять на развитие благотворительности в России? Целесообразным, хотя и не бесспорным, является опыт преподавания практикоориентированных дисциплин «Этика бизнеса», «Этика управления» и др. Результативность обучения во многом зависит от методики преподавания и консалтинговой практики преподавателя.

### **Пример из собственной практики 2**

В программу учебной дисциплины «Этика управления» входит тема «Разработка и механизмы внедрения этического кодекса организации». Задание для группового проектирования «Этического кодекса университета» оказалось самым сложным для слушателей. Оно требует определенных профессиональных компетенций руководителя:

–умения проводить этический аудит основных документов: Устава университета, Программы стратегического развития университета на ближайшие пять лет, концепции инновационной образовательной программы подготовки специалистов в области гуманитарных технологий и др.;

–навыков применения проектного подхода к управлению развитием социальной политики университета;

–опыта сетевого взаимодействия с заинтересованными сторонами;

–знаний социологических инструментов проведения экспресс-исследований нравственной среды университета;

–умения прогнозировать и рассчитывать ожидаемые эффекты от применения принципов этики управления организацией;

–готовности к проведению эксперимента по апробации положений кодекса.

Эффективным инструментом управления организацией на принципах КСО становится *социальная отчетность*. Затраты на ее подготовку и публикацию сопоставимы с затратами на финансющую отчетность и могут составлять от нескольких десятков до сотен тысяч долларов — в зависимости от размеров компании, особенностей ее бизнеса, используемых стандартов. В России лишь небольшое число крупных предприятий приступили к соцотчетности.

Большинство из них ориентируются на международные стандарты AA1000 и GRI.

Согласно классическому определению New Economics Foundation, «социальная отчетность — всеобъемлющий процесс консультаций с ключевыми партнерами, подготовка общественных счетов, их ревизия и отчет по результатам». С одной стороны, она позволяет организациям лучше узнать и понять ожидания ключевых партнеров, обеспечить учет этих ожиданий при принятии решений, на практике показать прозрачность расходования средств в интересах ключевых партнеров. Одна из основных составляющих ежегодного отчета — внешний контроль, главная цель которого — обеспечение доверия, законности и гарантия объективности информации. В социальных отчетах зарубежных корпораций встречается понятие «быть достойным корпоративным гражданином общества». Оно свидетельствует о готовности организации к участию в спонсорской и благотворительной деятельности. Ответственное корпоративное гражданство — это стратегия управления репутацией социально ответственной компании во взаимоотношениях с ключевыми и заинтересованными группами.

С другой стороны, социальная отчетность, формируя новые этические стандарты поведения, содействует не только укреплению нравственных основ бизнеса и управления на принципах открытости и прозрачности, но и влияет на повышение ответственности, побуждает их разделить ответственность за результаты социальных программ и проектов. Социальный отчет включает перечень и описание всех социальных, экологических, спонсорских и благотворительных проектов компании в формате, удобном для PR-кампаний.

В соответствии с Руководством глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития (Guidelines of Global Initiative, GRI), отчетность может осуществляться в пяти основных видах.

1. Специальный раздел в годовом отчете.
2. Социальный отчет.
3. Экологический отчет:

–приоритеты компании в области рационального природопользования;

–официальные документы, постановления государственных органов и концепции экологической политики;

–система экологического менеджмента;

–экологический мониторинг и производственный экологический контроль;

–воздействия компании на окружающую среду и экологические показатели;

–затраты, эффективность и экономические аспекты экологической политики.

4. Отчет о корпоративной социальной и экологической ответственности:

–корпоративные принципы, ценности и культура;

–миссия и стратегические цели компании;

–социальная политика по развитию коллектива;

–социальные, экологические и общественные проекты компании на местном, региональном и федеральном уровнях;

–экономические, экологические и социальные показатели;

–спонсорство и благотворительность;

–будущие цели и задачи компании.

5. Отчет по устойчивому развитию:

–корпоративные принципы, ценности и культура;

–миссия и стратегические цели компании;

–экономическая результативность и развитие;

–экологическая устойчивость производства;

–социальная политика компании;

–будущие вызовы и задачи компании.

В Российской Федерации в 2006 г. 43 компании выпустили нефинансовые годовые отчеты. В мире 876 корпораций и компаний публикуют отчеты в соответствии с требованиями стандартов GRI. Некоторые исследователи (С. Масютин, И. Беликов) считают, что для компаний, не имеющих публичного обращения своих акций, практика публичной отчетности не является бесспорно обязательной. В любом случае все эти виды передовой социальной практики нуждаются в новых социальных знаниях, новых гуманитарных технологиях продвижения этических стандартов, в профессиональном менеджменте не только коммерческой, но и социальной сферы. Эти стандарты должны учитываться при разработке программ дополнительного образования МВА, МРА (Мастер общественного администрирования) и магистерских программ «Менеджмент в социальной сфере», «Менеджмент в образовании» и др.

Нужны широкие общественные и профессиональные дискуссии, направленные на понимание сущности КСО, на снятие конфликта интересов власти, бизнеса, персонала организаций, НКО и других стейкхолдеров. Примером таких договоренностей на международном уровне являются Декларация прав человека, различные конвенции, кодек-

сы и стандарты. На национальном уровне это конституции стран и законы; на локальном уровне — правила деловой этики, этические кодексы организаций.

В настоящее время в мире существует более 30 международных стандартов в области корпоративной социальной ответственности, которые используются в зависимости от сферы их применения.

**«Глобальный договор» ООН** (на русском языке) — <http://www.unglobalcompact.org/Languages/Russian.html>:

Глобальный договор — международная инициатива Организации Объединенных Наций, которая объединяет на добровольной основе компании из различных стран мира с целью поддержки универсальных принципов экологической и социальной ответственности. Принципы глобального договора вытекают из документов:

- Всеобщая декларация прав человека;
- Декларация Международной организации труда об основополагающих принципах и правах;
- Рио-де-Жанейрская декларация по окружающей среде и устойчивому развитию;
- Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции;

Десять принципов Глобального договора ООН включают:

#### ***Права человека***

Принцип № 1: Деловые круги должны поддерживать и уважать подход, предусматривающий защиту международных прав человека в их сферах влияния.

Принцип № 2: Деловые круги не должны быть причастны к нарушениям прав человека.

#### ***Трудовые отношения***

Принцип № 3: Деловые круги должны поддерживать свободу ассоциаций и эффективное признание права на коллективный договор.

Принцип № 4: Деловые круги должны поддерживать ликвидацию всех форм принудительного и обязательного труда.

Принцип № 5: Деловые круги должны поддерживать эффективную ликвидацию детского труда.

Принцип № 6: Деловые круги должны поддерживать ликвидацию дискриминации при найме на работу и в профессиональной деятельности.

#### ***Окружающая среда***

Принцип № 7: Деловые круги должны поддерживать осторожный подход к экологическим вопросам.

Принцип № 8: Деловые круги должны предпринимать инициативы в поддержку усиления экологической ответственности.

Принцип № 9: Деловые круги должны поощрять разработку и распространение экологически безопасных технологий.

### ***Борьба с коррупцией***

Принцип № 10: Деловые круги должны бороться со всеми проявлениями коррупции, включая вымогательство и взяточничество.

### **3.3. Ресурсы повышения**

**ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: ОПЫТ ИССЛЕДОВАНИЯ**

**ВЛИЯНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

**НА РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Принципы корпоративной социальной ответственности тесно взаимосвязаны с концепцией заинтересованных сторон и системой менеджмента качества. Вместе они способны создавать синергетический эффект влияния на успешность деятельности организации, но при условии, если смогут стать основой стратегического управления организацией. В этом смысле система менеджмента качества является ресурсом формирования корпоративной социальной ответственности. Объяснение этому можно найти в книге А. Фейгенбаума «Total Quality Control», где всеобщее управление качеством рассматривается как «эффективная система для интегрирования усилий различных групп организации по разработке, поддержанию и улучшению качества, с тем чтобы осуществлять маркетинг, проектирование, производство и обслуживание на самом экономичном уровне, позволяющем получить полное удовлетворение потребителей». Таким образом, основные достоинства принципов концепции TQM связаны с ее нацеленностью на удовлетворение запросов потребителей, применение комплекса инструментов постоянно го совершенствования и формирование корпоративной социальной ответственности.

Этика ответственности успешно использует регулятивные механизмы, заложенные в стандарты менеджмента качества. Наиболее распространенными в мире являются стандарты серии ISO. Для многих предприятий, внедряющих эти стандарты, вопросы формирования ответственности, предотвращения нравственных кон-

фликтов решаются с меньшими затратами, а эффект достижения общих целей на основе соблюдения нравственных принципов и норм обеспечивается благодаря вовлечению всего персонала в реализацию политики качества.

### **Пример из собственной практики**

В ноябре 2005 г. по результатам международного аудита факультет управления РГПУ им. А. И. Герцена получил сертификат европейской организации IQNet (International Certification Quality Network), подтверждающий, что система менеджмента факультета соответствует требованиям международного стандарта ISO-9001. Современная потребность университета и факультета в системе менеджмента качества продиктована необходимостью решения целого ряда актуальных задач. Главная из них определена в стратегическом направлении развития университета на 2006–2010 гг. как задача обеспечения качества университетского образования, ориентированного на подготовку человека не только к индустриальному обществу, сколько к обществу экономики, построенной на знаниях.

Это предполагает становление нового культурного типа личности, обладающего достоинствами самостоятельности, ответственности, активности, гражданской и профессиональной компетентности, готовности учиться и переучиваться в течение всей жизни. Решение задачи определяет *качество* подготовки выпускников и его соответствие требованиям социального заказа: ожиданиям самих выпускников, их родителей, работодателей, общества в целом.

Реализация стратегического плана университета всегда ставит перед факультетами проблему выбора методологии развития с учетом специфики их основных образовательных программ и направлений деятельности. Для факультета управления этот выбор был предопределен: именно методология управления и развития на основе системы менеджмента качества отвечала амбиционным целям молодого факультета и позволяла формировать систему ответственных отношений с заинтересованными сторонами образовательного процесса. Этот выбор оказался оправданным. Исследования трудоустройства выпускников показали, что все они нашли хорошую работу, отвечающую их притязаниям на первоначальном этапе карьеры.

**Первым** этапом комплексного подхода к формированию социальной ответственности на основе управления качеством является выбор методологии развития организации. Как показал опыт внедрения системы менеджмента качества в Герценовском университете, реализация принципов КСО во многом совпадает с базовыми принципами концепции TQM.

*Принцип 1. Ориентация на потребителя.* Запросы и ожидания потребителей в сфере образования изменяются все более динамичны-

ми темпами, подчиняясь ускорению развития рыночных конкурентных отношений. Консервативный по своей природе общественный институт образования способен соответствовать этим изменениям при соблюдении нескольких обязательных условий. Необходимо постоянно изучать потребности: студентов, их родителей, работодателей и других заинтересованных социальных групп-стейкхолдеров; приводить систему образования в соответствие с требованиями социально-экономического развития, преодолевать рассогласования с потребностями рынка труда; устанавливать соответствие содержания и технологий образования требованиям современного общества, переходить от передачи готовых знаний к формированию компетенций; признать, что потребитель является конечным арбитром, оценивающим качество продукции и услуг, перед которым несет ответственность все университетское сообщество.

Опыт показывает, что наиболее доступным и продуктивным способом исследования потребительских ориентаций является сотрудничество в разработке совместных образовательных программ, приглашение работодателей к руководству дипломными проектами, участию в экзаменационных комиссиях, преподаванию и созданию общей информационной базы. Так, несколько лет назад на факультете управления Герценовского университета появилась впервые в России новая специализация — «Управление фармацевтическими и биотехнологическими предприятиями» для специальности «Менеджмент организации». Ее успех был предопределен тем, что разрабатывалась она совместно с группой фармацевтических компаний «Фармсинтез», «Бифарм» и др. Ежегодно на обучение по этой программе поступает около ста студентов, многие из выпускников уже успешно работают в фармацевтическом бизнесе. Среди преподавателей, прошедших конкурс, — ведущий руководитель Росздравнадзора, коммерческие директора фармпредприятий.

Другим не менее эффективным способом выражения ответственности перед потребителем является процесс целенаправленного воздействия образования на формирование потребительских ожиданий. Опережающее обучение, разработка инновационных образовательных программ, ориентированных на прогнозируемый спрос, формирование этого спроса и рынка труда — эта сфера образования тесно связана с научными исследованиями, инновационным менеджментом и креативными технологиями в обучении.

*Принцип 2. Лидерство руководства и последовательность в достижении целей.* Поведение лидеров организации обуславливает

ясность и единство ее цели, а также внутреннюю среду, в которой сама организация и ее персонал могут улучшать свою деятельность. Лидерство осуществляется двумя способами: системой функций и ориентацией на задачу. Система функций основана на статусе лидера, порядке подчинения, стиле руководства, мотивации персонала. При ориентации на цель лидерство направлено на решение проблем, связано с разработкой стратегии, созданием корпоративных ценностей и этики ответственности.

### **Пример из собственной практики**

Стратегические цели факультета неразрывно связаны со стратегическими целями университета. Факультет управления в составе рабочей группы принимал активное участие в разработке Программы развития РГПУ им. А. И. Герцена на 2006–2010 гг. и последовательно реализует политику университета в области менеджмента качества и принципов Болонской декларации. В числе первых пяти факультетов университета он принял участие в эксперименте по внедрению балльно-рейтинговой кредитной системы оценки знаний студентов бакалавриата. Потребовалась большая работа лидеров образовательного процесса по созданию необходимых документов, разработке положений, инструкций, построению учебных и рабочих планов, программ.

Первый год эксперимента проходил в обстановке постоянного творческого диалога руководства университета и факультета с преподавателями и студентами, в ходе которого достигалось понимание необходимости и целесообразности нововведений. Сегодня приобретенный опыт позволил оптимизировать контроль качества подготовки будущих менеджеров. Появилась осознанная потребность в дальнейшем усовершенствовании организации учебного процесса на основе модульной системы. Резко возросла роль оперативных совещаний с заведующими кафедрами, заместителями деканов, студенческим активом, повысилась ответственность Ученого совета факультета за принятие стратегических решений и последствия происходящих изменений. Система ценностей организационной культуры факультета, ориентированная на постоянное улучшение и принятая большинством, позволила создать атмосферу, при которой неучастие в преобразованиях воспринимается как проявление профессиональной некомпетентности. Все это ставит перед руководством новые задачи по вовлечению персонала в достижение поставленных целей и решение задач организации в области качества.

**Принцип 3. Вовлечение персонала.** Полное раскрытие потенциальных способностей персонала наилучшим образом осуществляется на основе общих для всех ценностей и культуры организации, базирующейся на доверии и предоставлении полномочий персоналу. Поло-

жительная мотивация способствует вовлечению каждого работника в деятельность по совершенствованию. Ученый совет факультета по согласованию с руководством университета разработал и принял «Положение о политике морального и материального стимулирования персонала факультета». В соответствии с Положением, кафедры получают фонд материального поощрения и сами определяют целесообразность и размеры надбавок, доплат и премий. Критерием оценки является вклад каждого в совершенствование учебно-воспитательной, научно-методической деятельности кафедры и в развитие факультета и университета в целом.

*Принцип 4. Процессно-ориентированный подход.* Желаемый результат достигается эффективнее, если различными видами деятельности и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Важным этапом реализации этого принципа является инвентаризация всех жизненно важных процессов организации, определение ответственных за них и документальная регламентация процессов. Большая часть этой актуальной работы выполняется центром аудита качества образования — ведущим инновационным подразделением факультета и университета. В результате осуществлено документирование СМК, которое включает:

- Руководство по качеству:
  - Книга процессов;
  - Структура университета и связи;
  - Матрица ответственности;
- Документированные процедуры факультета;
- Рабочие инструкции;
- Записи о результатах СМК;
- Положения;
- Планы, ориентированные на улучшения;
- Должностные инструкции.

Разработаны и уточнены Положения:

- о факультете;
- кафедре;
- организации образовательного процесса;
- организации Государственной аттестации студентов;
- рейтинговой системе оценки знаний студентов;
- системе контроля;
- информационном сайте факультета;
- индивидуальном обучении студентов;
- организации практики студентов;

- научной деятельности на факультете;
- зачетно-кредитной системе организации учебного процесса;
- международной деятельности факультета;
- студенческом самоуправлении.

В стадии приведения в соответствие с изменениями внутренней и внешней образовательной среды находятся рабочие инструкции:

- по созданию учебно-методических комплексов;
- разработке и утверждению учебных планов и программ;
- эксплуатации системы «Деканат»;
- зачислению и отчислению студентов;
- переводу студентов на следующий курс;
- организации выпуска студентов;
- командированию студентов на обучение и стажировку в зарубежные вузы;
- переводу студентов в другие вузы и из других вузов;
- предоставлению академического отпуска;
- составлению расписания занятий и распределению аудиторий;
- организации промежуточной аттестации;
- организации контроля посещаемости занятий;
- подготовке и проведению экзаменационной сессии.

*Принцип 5. Системный подход к менеджменту.* Любая организация работает более результативно и эффективно, если в ней осуществляется взаимосвязь всех видов деятельности, а управление базируется на системном подходе к процессам и направлено на достижение общих целей. С точки зрения системного подхода факультет — это органическая часть университетского целого. Все преобразования подчинены общим целям и ценностям университетского сообщества и его культуры. Чем органичнее эта связь проявляется в отношении к работе, учебе, друг к другу и к жизненным ценностям в целом, тем более лояльным становится коллектив к тем динамичным изменениям организации, конструктивное участие в которых способствует их позитивному эффекту.

Перед руководством структурных подразделений сегодня стоят задачи усовершенствовать систему управления, обеспечивая ее прозрачность и более высокую эффективность, четкость во взаимодействии с другими структурными подразделениями университета и внешними организациями, позиционирование, в частности факультета, в университете и среди других вузов, с привлечением дополнительных ресурсов для устойчивого развития.

В систему мер, обеспечивающих решение поставленных задач, входят:

1. Оптимизация организационной структуры в контексте Болонской декларации:

•переход к обучению на основе образовательных программ (базовое, второе высшее, дополнительное, дистанционное) и модульной организации учебного процесса. Это означает, что каждый преподаватель кафедры, являясь экспертом в своей предметной области, должен глубоко знать все функциональные дисциплины менеджмента, обеспечивать взаимозаменяемость и взаимодополняемость в модульном построении дисциплин;

•необходима полная открытость для членов преподавательского коллектива всех наработок коллег через ресурсный центр и постоянные корпоративные семинары по обсуждению актуальных достижений и обмену опытом.

2. Внедрение единой информационной системы управления факультетом:

•открытие ресурсного центра для преподавателей и студентов;

•совершенствование системы «Деканат»;

•установление единого диспетчерского центра по распределению аудиторного фонда в учебных корпусах.

3. Привлечение общественности и работодателей к управлению факультетской деятельности факультета:

•приглашение специалистов-практиков для чтения лекций, руководства дипломами и работы в государственной аттестационной комиссии;

•создание попечительского или наблюдательного совета факультета;

•разработка совместных проектов.

4. Развитие системы управления персоналом на основе совершенствования политики мотивации и планирования кадров с учетом роста численности студентов и повышения качества их обучения.

*Принцип 6. Принятие решений, основанных на фактах и данных.* Эффективные решения относительно процессов и планирования инноваций принимаются на основе информации, содержащей данные о восприятии организации всеми заинтересованными сторонами. Такая информация должна включать все измеряемые показатели качества всех рабочих процессов и результатов деятельности факультета. Для этого используются инструменты внешних, университетских и внутрифакультетских рейтингов. Их результаты анализирует руко-

водство и по ним принимает решения о поощрении и корректирующих действиях.

*Принцип 7. Постоянное улучшение.* Результаты деятельности организации становятся оптимальными, если ее работа осуществляется на основе менеджмента и обмена знаниями, стимулирования инновационной деятельности и улучшения. Инструментом улучшения может стать обучение персонала. На факультете управления существует программа постоянного повышения квалификации профессорско-преподавательского состава и вспомогательного персонала по наиболее инновационным направлениям деятельности: внедрение системы менеджмента качества, балльно-рейтинговой кредитной системы оценки знаний, модульной организации образовательного процесса. Результаты опроса участников семинара показывают, что полученная новая информация повышает интерес к работе, стимулирует желание обновить содержание и методику учебных занятий, открывает новые возможности для самовыражения, самосовершенствования и профессионального роста, повышает персональную и корпоративную ответственность.

Улучшение — один из возможных результатов изменений. И не все сотрудники в одинаковой степени готовы к переменам. Перемены всегда порождаются неопределенностью, они увеличивают вероятность риска, требуют дополнительных непривычных действий и усилий, затрат дополнительного времени. Но все эти причины не означают, что руководитель должен относиться к ним с уважением. Только с должным пониманием. «Отказ от изменений организации в угоду персоналу — смертный приговор организации». Управление изменениями требует понимания объективных закономерностей, выражавшихся в том, что изменения неизбежны; будут эти изменения к худшему или к лучшему — все зависит от действий людей в организации. Важно, чтобы руководители всех уровней анализировали этапы жизненного цикла организации и их влияние на планирование будущего, учитывали запас времени, возможностей и ресурсов.

*Принцип 8. Развитие взаимовыгодного партнерства.* Одним из приоритетных путей повышения конкурентных преимуществ предприятий и организаций на современном этапе является создание механизмов стратегического партнерства. Отношения вуза и его партнеров носят взаимовыгодный характер, если способствуют обеим сторонам в создании новых ценностей и компетенций.

Объективные проблемы, вызывающие потребность формирования стратегического партнерства: усиливающаяся конкуренция, не-

стабильность внешней среды, востребованность высококачественных образовательных программ, ориентированных на проблемы предприятий.

Интеграция интересов — первый этап в установлении партнерских отношений. К сожалению, не всегда школы, лицеи, колледжи, выступающие с инициативой заключить договор о сотрудничестве с вузом или факультетом, готовы к совместной работе в долгосрочных проектах, направленных на развитие и совершенствование. Часто они руководствуются лишь тактическими целями — содействовать поступлению выпускников на конкретный факультет. Не готовы к взаимовыгодному партнерству промышленные предприятия, бизнес-организации. Участвовать в совместной целевой подготовке специалиста сложнее, хотя и эффективнее, чем просто взять выпускника на работу. Опыт подсказывает, что формирование деловой среды факультета, университета — постоянная и кропотливая работа, неотъемлемая часть стратегического плана развития и сфера проявления корпоративной ответственности.

### *Обобщения*

Вывод о перспективах развития корпоративной социальной ответственности на основе системы менеджмента качества можно сделать, опираясь на концепцию управления подразделениями Х. Виссема: Эффективное управление подразделениями зависит от эффективности и качества организационных проектов, ориентированных на потребителя; децентрализации интегральной ответственности и работ, ведущих к интеграции стратегической и оперативной ответственности; от синергии стратегического управления, общих ценностей корпоративной культуры и реализации концепции обучающейся организации.

### *Вопросы*

1. Охарактеризуйте виды ответственности и определите специфику профессиональной ответственности менеджера.
2. Как формируются и реализуются принципы корпоративной социальной ответственности в организации?
3. Какие ресурсы можно привлечь для развития КСО?

### *Список рекомендуемой литературы*

*Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. М., 2002.

*Бакитановский В. И., Согомонов Ю. В.* Честная игра: нравственная философия и этика предпринимательства: В 2 т. Томск, 1992. Т. 1: Игры рынка.

*Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация.* М., 2004.

*Гибсон Дж., Иванцевич Д., Донелли Дж. Х.-мл.* Организации: поведение, структуры, процессы. М., 2000.

*Джордж Р. Т. Де.* Деловая этика: В 2 т. СПб.; М., 2001. Т. 1.

*Канке В. А.* Этика ответственности. Теория морали будущего. М., 2000.

*Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г.* Этика деловых отношений: Учебник. М., 2002.

*Кочеткова А. И.* Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие. М., 2003.

*Красовский Ю. Д.* Организационное поведение: Учеб. пособие. М., 2004.

*Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1992.

*Ньюстром Дж. В., Кейт Д.* Организационное поведение / Пер. с англ. СПб., 2000.

*Панфилова А. П.* Игroteхнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала. СПб., 2003.

*Тульчинский Г. Л.* Корпоративная социальная ответственность (Социальные инвестиции, партнерство и коммуникации). СПб., 2006.

## Глава 4

# ЭТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

---

## 4.1. ЭТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В многочисленных определениях культуры, как правило, присутствуют общие ее признаки: культура понимается как способ производства, сохранения и передачи материальных и духовных ценностей. Культура свидетельствует не столько о том, *что* делают люди, а о том, *как* они это делают. Организационная культура в этом контексте может рассматриваться как общий, присущий данной организации способ сотрудничества для достижения совместной цели. Как влияет на способ сотрудничества этика?

*Влияние этики через культуру языка.* Этика организационной культуры складывается из культуры языка и вербализованных правил. Различают:

- *низкоконтекстуальную культуру*, в которой сообщения выражаются главным образом посредством устной и письменной речи. Контекст учитывается крайне редко. По мнению Дж. Шармерона, такая культура свойственна австралийцам, канадцам, американцам;

- *высококонтекстуальную культуру*, в которой слова передают лишь часть сообщений, остальное — в контексте, о котором необходимо догадываться. Россию, бесспорно, можно отнести к этому типу культуры, с высокоразвитой интуицией и многообразием смыслов. Наверное, нигде в мире нет такого количества научных исследований проблемы молчания, как у русских (Э Холл).

Этика — социальный регулятор, в котором много неписанных правил. Это может приводить к нравственным коллизиям из-за разной интерпретации одних и тех же понятий и норм, что особенно часто происходит в коллективах и организациях с разным уровнем индиви-

дуальной культуры и опыта коммуникативного взаимодействия ее членов. В организациях, где нет сложившихся традиций, отсутствуют этические кодексы, не проговариваются специфические требования, люди могут только догадываться о том, как себя вести. Это формирует неадекватные ожидания, что приводит к разочарованию, необоснованным обидам и ошибочным действиям.

*Этика управления обязывает руководителей заниматься прояснением смысла ценностей организации и принципов поведения, проводить корпоративное обучение, разрабатывать и принимать этические кодексы.*

**Влияние этики через систему ценностей.** Способ сотрудничества, характеризующий организационную культуру, отличается по ценностным основаниям. В нравственном смысле ценности — это устойчивые предпочтения, сложившиеся в процессе социализации личности и влияющие на ее моральный выбор. Насколько организационная культура способна аккумулировать индивидуальные ценности и формировать новые предпочтения? Во многом это зависит от национальных особенностей культуры. Так, А. П. Марков выделяет три наиболее устойчивые и типичные для российской культуры ценностные доминанты:

- низкую значимость факторов материального благополучия и ориентацию на идеальную, духовную сферу;
- неукорененность в настоящем и обращенность в прошлое и будущее;
- доминирование социальных ориентаций над социально-личными<sup>1</sup>.

Не полемизируя о содержании этих доминант, признаем их влияние на этику организационной культуры. В подтверждение приведем пример подмены нравственной ценности «доверие» доверительностью. Зачастую в российской практике специалисту по работе с персоналом достаточно выстроить с кандидатом на должность доверительные отношения, и вот результат — поступающий на работу не станет внимательно читать договор о найме, но ограничится минимумом вопросов и даже постесняется уточнить размеры всех выплат. Доверие, которое Ф. Фукуяма определяет как форму социального капитала и высочайшую нравственность, лежащую в основании от-

<sup>1</sup> Марков А. П. Аксиологические и антропологические ресурсы национально-культурной идентичности: Автореф. дис. ... д-ра культурологии. СПб., 2000.

ветственности<sup>1</sup>, подменяется доверительностью, порождающей зачастую иллюзии и заблуждения. Это разрушает ценность доверия, которое является результатом действенности нравственных норм и этичной практики.

**Организационная культура** — это система разделяемых в организации ценностей норм, убеждений, характеризующих способ сотрудничества групп и индивидуумов в рамках организации<sup>2</sup>. Она формирует то, как люди себя ведут и как они действуют.

Важнейшим условием формирования организационной культуры является *организационная система*. Существуют различные подходы и модели организационных систем. И. П Яковлев разделяет социальные системы организации на *жесткие* (стремящиеся к унитаризму, централизации власти, закрытости, стандартизации процедур) и *мягкие* (с плюралистическими, демократическими ценностями, стремящиеся к открытости информации, децентрализации руководства, динаминости развития и социальной ответственности)<sup>3</sup>.

*Модель открытой организации* (административной, бюрократической, механистической) была описана М. Вебером как «идеальная бюрократия». Этика организационной культуры строится на доминировании общеорганизационных интересов над индивидуальными и направлена на обеспечение эффективности, производительности, специализации и подчинении власти. Основа регулирования взаимоотношений в такой организации — этика субординации, предписывающая каждому члену сумму прав, обязанностей, полномочий и сфер компетенции, зафиксированных в должностных инструкциях. Закрытая модель может использоваться там, где уровень технологий невысок, а деятельность отличается стабильным характером.

*Поведенческая (бихевиористская) модель* организации признает прежде всего систему правил поведения, которые формируются самими работниками. Ей свойственны большая децентрализация, меньшая иерархичность, менее жесткая субординация. Поощряются временные группы, которые создаются для решения конкретных проблем и возглавляются специалистами, обладающими высоким авторитетом в силу профессиональных и нравственных качеств. Поведенческая мо-

<sup>1</sup> Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. М., 2006. С. 8–9.

<sup>2</sup> См.: Гибсон Дж. Л., Иванцевич Дж. М., Доннелли Дж. Х-мл. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000. С. 57; Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб., 2007. С. 194.

<sup>3</sup> Яковлев И. П. Паблик-рилейшнз в организациях. СПб., 1995. С. 16.

дель наиболее привлекательна для формирования культуры в организациях социальной сферы, предназначение которых не в том, чтобы получать прибыль, а в том, чтобы содействовать решению социальных проблем.

*Открытая модель* (органическая, системная) реализует концепцию организации, в которой иерархия управления не имеет решающего значения, а успех в достижении целей обеспечивается развитием горизонтальных коммуникаций и способностью быстрого реагирования на изменения во внешней и внутренней среде. В таких организациях решения принимаются на основе консенсуса, а не индивидуальных суждений формального или неформального лидера, жестких правил или процедур. Организационная культура вырабатывается на основе потребности поддерживать эффективные рабочие отношения среди членов организации, и это задает соответствующие ценности и ожидания. Пример открытых организаций — проектные организации или группы с соответствующей матричной или проектной структурой организаций.

*Система ценностей организационной культуры.* Ценности — это то, что отражает предпочтения людей, что считается важным и влияет на формирование системы потребностей. Э. Шейн предлагает выстраивать и анализировать культуру на основе базовых представлений и базовых ценностей.

Культура относится к глубинной структуре организации, которая коренится в представлениях, ценностях, убеждениях. Восприятие культуры членами организации формирует организационный климат и влияет на атмосферу доверия и заинтересованности в общих результатах. Ценности прямо или косвенно отражаются:

- в показателях работы;
- компетентности персонала;
- конкурентоспособности организации;
- инновациях;
- качестве;
- обслуживании заказчика;
- работе команды;
- заботе людях.

По мнению М. Армстронга, ценности воплощаются в реальность через нормы и артефакты и могут быть выражены средствами языка, в ритуалах, традициях, мифах.

Нормы — писаные и неписаные правила поведения, формирующие адекватные ожидания и культуру управления в организации.

Нормы распространяются на аспекты поведения:

- стиль управления и отношение персонала к своему руководству;
- деловая этика, например: «усердно работать, вести себя честно», «приходить рано, уходить поздно», «если ты не можешь выполнить свою работу за отведенное время, ты, очевидно, неспособный», «постоянно выглядеть занятым», «все время быть раскованным»;
- статус — его важность; наличие или отсутствие очевидных символов статуса;
- амбиций — неприкрытое проявлений амбиций и одобрение такого поведения, либо более утонченный подход;
- власть — признается как способ жизни; реализуется политическими средствами, в зависимости от опыта, способностей, а не от должности; находится на разных уровнях данной организации;
- показатели работы — высокие стандарты выполнения своей работы; самая высокая похвала, которую можно получить в этой организации, — это когда тебя называют профессионалом высочайшего класса;
- лояльность — предполагается в качестве опоры для продвижения по службе; не принимается во внимание. Акцент делается на краткосрочных результатах;
- раздражение — выражается открыто; скрывается, но выражается другими, возможно, административными средствами;
- доступность — открытость; все происходит за закрытыми дверями;
- официальность — холодный официальный тон является нормой; существуют неписаные правила делового этикета и одежды<sup>1</sup>.

Универсальное свойство культуры состоит в том, что она *характеризует* предприятие и *отличает* его от других по тому, как организация реагирует на различные ситуации текущей жизни: изменения внешней деловой среды, внутренние проблемы персонала, факторы повышения собственной эффективности.

Организационную культуру формирует не любое человеческое сообщество (организация, группа), а только то, которое имеет опыт коллективного сотрудничества, отраженный в общих представлениях, ценностях. В этом смысле культура есть способ создания, сохранения и передачи материальных и духовных ценностей. На целостное представление о культуре организаций влияют *субкультуры, лидерство и управление*.

<sup>1</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб., 2007. С. 197–198.

**Субкультура** — система ценностей, идеалов, норм, образцов поведения для членов отдельных (этнических, религиозных, возрастных, профессиональных и др.) групп в рамках официально декларируемой культуры организации. В условиях возрастающего культурного разнообразия субкультуры влияют на то, как персонал организации выполняет свою работу, обменивается информацией, улаживает конфликты. Разнообразие культур может порождать трудности взаимопонимания и конфликты, социальное безразличие или лень, но может при определенных условиях стать потенциалом, обеспечивающим высокую производительность, эффективность, синергетический эффект.

Э. Шейн предлагает типологию профессиональных субкультур в организации:

- культура операторов (людей, выполняющих работу линейного состава);
- инженерная культура (чья работа состоит в создании процессов, инноваций, перепроектировании);
- культура руководства (отвечают за интеграцию групп, долгосрочную эффективность, финансовые ресурсы)<sup>1</sup>.

Когда одна из субкультур начинает доминировать, возникают конфликты. Конфликт субкультур приводит к снижению эффективности и даже к закрытию организации.

К условиям, обеспечивающим рост позитивного влияния субкультур, относятся:

### *1. Прояснение цели и ценностей совместной деятельности.*

Большая часть исследований организационной культуры и поведения свидетельствует о необходимости прояснения целей и ценностей организации, привлечении необходимых для этого ресурсов, проведении постоянного обучения персонала и политики справедливого вознаграждения. Потребность в прояснении смысла, в уточнении требований и принципов испытывают как отдельные люди, так и группы и организации. Это помогает:

- ориентироваться в происходящем;
- интерпретировать действительность;

–получить в распоряжение комплекс способов реагирования на изменения.

Действовать без таких объяснений, считает Морис Тевене, нельзя, потому что они помогают осуществить анализ и предвидеть развитие событий<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2007. С. 161–162.

<sup>2</sup> Тевене М. Культура предприятия / Пер. с фр.. СПб., 2003. С. 31.

## *2. Профессиональная поддержка многообразия культур.*

Организации и менеджеры прикладывают большие усилия, чтобы избежать конфликта субкультур и извлечь пользу из их положительных сторон. Для этого используются различные возможности:

– обучение работе в сотрудничестве;

– вовлечение персонала, поддержка инициативы, личной заинтересованности в достижении коллективной эффективности;

– поддержка групповых методов принятия решения на основе консенсуса.

В рекомендациях по достижению группового консенсуса чаще всего встречаются правила:

- Не придерживайтесь слепо своей точки зрения, учитывайте реакцию на нее окружающих.

- Но не меняйте своей точки только для того, чтобы достичь быстрого согласия.

- Не мешайте выявлению разногласий, давайте возможность обсудить различные мнения.

- Пытайтесь находить альтернативы, приемлемые для всех.

**Специфика организационной культуры** в социальной сфере связана с направленностью деятельности на удовлетворение прежде всего нематериальных потребностей. Это повышает значимость для культуры *стратегии и миссии* — социального предназначения совместной деятельности. Ценности культуры должны отражать динамику социальных перемен, для чего социальные организации призваны отслеживать, прогнозировать и оценивать будущее в различных сегментах макросреды. В частности, социальный сегмент включает демографию, стили жизни и социальные ценности и предполагает поиск ответов на вопросы:

- Как изменится демографическая структура общества в последующие 10, 20, 40 лет?

- Как будет изменяться стиль жизни и структура потребностей в соответствии с демографическими изменениями?

- Как будут изменяться ценности семьи, образования, культуры, экологии, здоровья, свободного времени?

Специфика культуры организаций социальной сферы состоит в том, что она способна предвосхищать социальные перемены и влиять на них, становясь частью проектирования и конструирования грядущих изменений (например, через систему ценностей современного образования, здравоохранения, экологии и др.).

В этом качестве социальные организации выступают привлекательным партнером для бизнес-организаций, развивающихся на основе принципа «от удовлетворения потребностей к их предвидению». Современная конкурентная борьба перемещается в сферу борьбы за будущее. Это предъявляет повышенные требования к социальной ответственности организаций социальной сферы, которые находят отражение в ее культуре.

### ***Классификация организационных культур***

В научной литературе существуют различные подходы к классификации организационных культур. М. Армстронг приводит широкоизвестные классификации<sup>1</sup>.

#### **Харрисон (1972)**

Классифицировал то, что назвал «идеологиями организаций». Это культуры, ориентированные:

- на власть — конкурентные, реагирующие скорее на личные качества, чем на опыт;
- на человека — согласованные, отвергающие контроль руководства;
- на задачу — делающие акцент на компетентности, динамичные;
- на роли — делающие акцент на приверженности букве закона, законности и бюрократии.

#### **Хенди (1981)**

•*Культура власти* — это культура с властным центром, откуда осуществляется контроль. Здесь мало правил или процедур, а атмосфера конкурентная, ориентированная на власть и политику.

•*Ролевая культура* — при которой работой управляют процедуры и правила, а должностная инструкция или роль более важна, чем человек, ее исполняющий. Власть связывается с должностями, а не с людьми.

•*Культура задачи* — ставит цель собрать нужных людей и дать им возможность справиться с задачей. Такая культура адаптивна, и для нее важна работа в командах.

•*Культура личности* — в которой центральным пунктом является личность. Организация существует только для того, чтобы служить и помогать своим работникам.

#### **Шейн (1985)**

---

<sup>1</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. С. 198–199.

Типология Шейна наиболее приемлема для классификации организационной культуры на предприятиях социальной сферы, так как позволяет учитывать ее специфику.

• *Культура власти* — при которой власть сосредоточена в руках нескольких людей и основана на их способностях, — такая культура имеет тенденцию к предпринимательству.

• *Ролевая культура* — при которой власть уравновешена между лидером и бюрократической структурой. Окружающая среда, как правило, стабильна, и роли и правила строго определены

• *Культура достижений* — при которой делается акцент на мотивации и приверженности и высоко ценятся действие, энтузиазм и порыв.

• *Поддерживающая культура* — при которой люди вносят свой вклад в общее дело из чувства приверженности и солидарности. Для взаимоотношений характерны доверие и взаимность.

### **Уильямс, Добсон и Уолтер (1989)**

• *Ориентация на власть* — организации стремятся господствовать над средой, и те, кто наделен властью, стремятся поддерживать абсолютный контроль над подчиненными.

• *Ролевая ориентация* — организации подчеркивают приверженность букве закона, законность и бюрократию. Важны иерархия и статус.

• *Ориентация на задачу* — организации делают акцент на выполнении задачи. Основа авторитета — знания и компетентность.

• *Ориентация на людей* — организация существует прежде всего для того, чтобы служить своим членам. Предполагается, что члены ее будут влиять друг на друга, показывая пример и помогая.

### **Кук и Лафферти (1989)**

• *Гуманистически поддерживающая* — организация управляется с участием работников и способом, направленным на удовлетворение нужд человека.

• *Ассоциированная* — организация отдает приоритет конструктивным отношениям.

• *Одобряющая* — в организации избегают конфликтов, а межличностные отношения кажутся позитивными.

• *Традиционная* — организация консервативная, бюрократически контролируемая.

• *Зависимая* — организация иерархически контролируемая, работники которой не участвуют в управлении.

• *Уклоняющаяся* — организация не вознаграждает за успехи, но наказывает за ошибки.

• *Оппозиционная* — в организации превалирует конфронтация и поощряется негативизм.

• *Властная* — организация построена на основе властных полномочий, выраженных в должности работника.

• *Конкурентная* — в организации ценится победа и члены коллектива вознаграждаются за победу друг над другом.

• *Компетентная (совершенная)* — в организации стремление к совершенству, настойчивость и упорная работа ценятся очень высоко.

• *Организация достижений* — делает хорошую продукцию и ценит тех работников, которые устанавливают и реализуют трудные, но достижимые цели.

• *Организация самореализации* — ценит творческий подход, преобладание качества над количеством, выполнение задач и индивидуальный рост.

Классификация помогает провести анализ организационной культуры, принять меры для ее поддержки или изменения. Для укрепления и закрепления культуры Э. Шейн предлагает обратить внимание:

• на то, чему руководители уделяют внимание, что и как измеряют и контролируют;

• как руководители реагируют на важные происшествия и кризисы;

• на продуманное моделирование ролей, обучение и инструктаж;

• критерии для распределения вознаграждений и перемены статуса;

• критерии для приема на работу, отбора, продвижения и получения заданий.

*Этика управления взаимоотношениями в поликультурной организации должна учитывать доминирующие ценности национальной культуры работников.*

Одно из новшеств современной организационной культуры является командная работа. Многие виды деятельности в социальной сфере основаны на методах работы в команде, например в проектах. Внедрение этого метода является вызовом традиционной культуре взаимодействия. *Команда* — это небольшая группа людей, обладающих взаимодополняющими компетенциями, системой управления из-

менениями, активно работающих над достижением общей цели, за которую они несут коллективную ответственность. Эффективную команду отличают креативность и результативность работы. Ей свойственны низкая формализация функциональных обязанностей, постоянное совершенствование, приобретение разнообразного опыта, формирование дополнительных навыков в совместной работе, распределенное лидерство, то есть разделение ответственности за выполнение задач группы и ее сохранение.

**Ключевые слова:** организационная культура, организационная система, жесткие системы, мягкие системы, модель закрытой организации, поведенческая модель организации, открытая модель организации, ценности организационной культуры, нормы организационной культуры, культура организаций социальной сферы, прояснение целей и ценностей, поддержка многообразия культур, ценности национальных культур, классификация организационной культуры, команда.

### Тест «Групповая эффективность»<sup>1</sup>

#### **Условия**

Оцените, насколько хорошо соответствует поведению вашей группы каждое из восьми приведенных ниже утверждений. Запишите цифры 1, 2, 3 или 4 напротив каждого утверждения.

1 — обычно; 2 — часто; 3 — иногда; 4 — редко.

1. Члены группы лояльны по отношению друг другу и к лидеру группы \_\_\_\_\_
2. Членов группы и ее лидера отличает уважение и доверие друг к другу \_\_\_\_\_
3. Групповые ценности и цели соответствуют ценностям и потребностям членов группы \_\_\_\_\_
4. Деятельность группы осуществляется в атмосфере поддержки \_\_\_\_\_
5. Группа хочет помочь своим членам максимально раскрыть их способности \_\_\_\_\_
6. Группа знает ценность конструктивной конформности и умеет использовать ее для достижения общих целей \_\_\_\_\_
7. Члены группы часто и откровенно обмениваются информацией, имеющей отношение к достижению общего успеха \_\_\_\_\_
8. Члены группы чувствуют себя в безопасности, принимая решения, которые кажутся им правильными \_\_\_\_\_

#### **Подсчет баллов**

Подсчитайте сумму баллов. Полученное число поместите на соответствующее место в предлагаемый ниже континуум:

Эффективная группа 8.....16.... 24.... 32 Неэффективная группа

<sup>1</sup> Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. С. 573.

Чем ниже показатель, тем эффективнее группа.

### **Вопросы**

1. Что вы можете сделать для того, чтобы группа стала эффективной?
2. Что может сделать группа для повышения своей собственной эффективности?
3. Как влияет группа на достижение индивидуального успеха каждого?

### **Список рекомендуемой литературы**

*Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение / Пер. с англ. СПб., 2006. С. 208–258.*

*Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ.; Под ред. Т. Ю. Ковалевой. СПб., 2007. С. 156–166.*

*Спивак В. А. Развивающее управление персоналом. СПб., 2004. С. 103–112.*

*Тевене М. Культура предприятия / Пер. с фр. СПб., 2003. С. 37–57.*

## **4.2. Роль лидерства в развитии организационной культуры**

Культура тесно связана с лидерством, и оба они являются двумя сторонами одного универсального процесса формирования организационной культуры. Лидеры определяют культуру. Но если культура существует, то именно она определяет критерии лидерства и, соответственно, кто станет, а кто не станет лидером. Вывод для руководителей: если они не будут управлять культурой, в которой люди живут и работают, она будет управлять ими. Понятие «лидерство» не тождественно понятию «менеджмент», хотя они часто пересекаются в организационной культуре. Лидер — тот, кто:

- задает направление движения и развития организации;
- вдохновляет;
- создает команды;
- является примером;
- признан окружением и командой.

Анри Файоль в 1916 г. перечислил качества, необходимые руководящему лицу. Такой человек должен:

- прекрасно знать сотрудников;

- бороться с некомпетентностью;
- разбираться в юридических тонкостях договора о найме;
- быть хорошим примером;
- регулярно проводить проверки в организации для дальнейшего анализа;
- собирать руководителей для выработки плана совместных действий;
- не погрязать в деталях;
- стремиться к тому, чтобы активность, инициатива, лояльность и единство были основными ценностями для всех сотрудников.

По мнению Б. Пирсона и Н. Томаса, лидерство состоит из трех элементов:

- лидер: особенности личности и характера;
- ситуация: частично постоянная, частично переменная величина;
- группа: последователи, их потребности и ценности<sup>1</sup>.

Можно выделить три пересекающихся круга потребностей организации, которые способен решить лидер:

- задача: выполнить общую задачу;
- команда: сохранить или поддержать команду;
- личность: реализовать личные потребности каждого члена группы.

Современным организациям присущи динамизм и изменчивость. Не все из них выдерживают испытание темпом развития, задаваемым внешней средой. Например, общественных организаций, зарегистрированных в Санкт-Петербурге в конце XX в., насчитывалось более десяти тысяч. Сегодня активно действующих не более ста. Чтобы эффективно функционировать в сложной окружающей среде, организации требуют такого лидерства и такой организационной культуры, которые могут обеспечить устойчивое развитие за счет приобретения способности к адаптации, живучести и в то же время готовности к изменениям, творчеству, инновациям.

**Классификация лидерства.** В социологической литературе существует большое число классификаций лидерства; к трем наиболее распространенным относятся:

1. *Харизматическое, или трансформирующее, лидерство*, описанное Максом Вебером. Это динамичное лидерство, способное изменить потребности и стремления своих последователей, принимающих собственные потребности лидера.

<sup>1</sup> Пирс Б. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления / Б. Пирс, Н. Томас; Пер. с англ.. М., 2006. С. 52.

2. *Транзакционное лидерство* — менее динамичное, использует поощрительные и дисциплинарные методы для достижения организационной эффективности; опирается на свой статус в группе или в организации и на позиции работников относительно друг друга.
3. *Ситуативное лидерство* (Мак Грегор, В. Врум) проявляется в трудных ситуациях реальной жизни. Процедура принятия решений лидером зависит от конкретной ситуации и может характеризоваться как авторитарным, так и партисипативным (совместным) стилем. Большинство исследователей рассматривают партисипативный стиль как предпочтительный для повышения гибкости и повышения конкурентоспособности организации.

*Успешные лидеры* должны сочетать в себе три важные силы: знание, доверие, власть. Главные требования к лидеру — постоянное приобретение знаний и создание климата, способствующего раскрытию компетенций персонала. Признаки культуры творческих и успешных людей:

- обладают мощным абстрактным мышлением;
- способны принимать противоположности;
- обладают высокой эмоциональной устойчивостью в сложных ситуациях;
- уважают факты и стремятся дать им интерпретацию;
- допускают неопределенность, двусмысленность и конфликт;
- любят приключения, оптимистичны;
- с радостью воспринимают неожиданные, незапланированные события;
- уверены в себе и в том, что они делают, независимо от результата;
- радуются, когда видят результаты своих усилий<sup>1</sup>.

Для определения признаков успешных организационных культур нет единой формулы. В разное время исследователи связывали успех организационной культуры с эффективностью организации, комплексным управлением качеством, реализацией ключевых компетенций руководителей, инновациями. Однако, по справедливому замечанию гарвардского профессора Майкла Портера, совершенствование качества становится бессмысленным без знания того, какое качество значимо в каждом конкретном случае. Формирова-

<sup>1</sup> Рубинштейн Моше Ф., Фирстенберг Айрис Р. Интеллектуальная организация / Пер. с англ. М., 2003. С. 24–25.

ние корпоративной культуры становится бесполезным, если культура не связана с тем, как организация занимается конкуренцией. Творчество и инновации без стратегической перспективы скорее приведут к неудаче, чем к успеху. Для выполнения все более усложняющихся задач социальной сфере нужны профессиональные компетентные менеджеры.

*Лидерский потенциал менеджера.* Исследователи (В. А. Спивак, Д. А. Ватен, К. С. Камерон) выделяют несколько индикаторов наличия у менеджеров реальной власти. *Сильные менеджеры* могут:

- оказывать реальную помощь тем, кто в ней нуждается;
- предоставлять талантливым сотрудникам достойную работу;
- получать одобрение на затраты сверх бюджета;
- определять повестку дня ответственных совещаний;
- напрямую обращаться к лицам, отвечающим за принятие решений;
- поддерживать постоянные тесные контакты с лицами, ответственными за принятие решений;
- своевременно получать информацию обо всех принимаемых решениях и изменениях политики организации.

Неэффективное использование власти может привести к крушению карьеры менеджера. *Факторы слабости менеджера:*

- бесчувственность по отношению к другим, грубость и запугивание;
- холодность, равнодушие и надменность, стремление к личному благополучию за счет других;
- утрата доверия других;
- чрезмерная амбициозность, политика, постоянные попытки набить себе цену;
- неспособность делегировать полномочия подчиненным и создавать команду;
- свехзависимость от покровителя.

В формировании организационной культуры и эффективных взаимоотношений в коллективе важную роль играет деловая этика.

### ***Ключевые слова***

Лидер, лидерство, классификация лидерства, успешные лидеры, лидерский потенциал менеджера, сильные менеджеры, слабые менеджеры.

### **Упражнение «Ключевые компетенции лидера»**

Это упражнение предназначено для того, чтобы изучить ключевые компетенции менеджеров и их влияние на лидерские качества.

Группа разделяется на подгруппы по 5–6 человек для выполнения следующих заданий.

**Задание 1.** Каждый индивидуально должен проранжировать по степени важности ключевые компетенции менеджера, обеспечивающие его лидерство в группе, организации.

Классификация общих (ключевых) компетенций:

*Инструментальные компетенции:*

- Способность к анализу и синтезу.
- Способность к организации и планированию.
- Базовые знания в различных областях.
- Тщательная подготовка по основам профессиональных знаний.
- Письменная и устная коммуникация.
- Навыки управления информацией (умение находить и анализировать информацию из различных источников).
- Решение проблем.
- Принятие решений.

*Межличностные компетенции:*

- Способность к критике и самокритике.
- Работа в команде.
- Навыки межличностных отношений.
- Способность работать в междисциплинарной команде.
- Способность общаться со специалистами из других областей.
- Принятие различий и мультикультурности.
- Способность работать в международной среде.
- Приверженность этическим принципам.

*Системные компетенции:*

- Способность применять знания на практике.
- Исследовательские навыки.
- Способность учиться.
- Способность адаптироваться к новым ситуациям.
- Способность порождать новые идеи (креативность).
- Лидерство.
- Понимание культур и обычаяев других стран.
- Способность работать самостоятельно.
- Разработка проектов и управление ими.
- Инициативность и предпринимательский дух.
- Забота о качестве.
- Стремление к успеху.

**Задание 2.** Обсудите в группе полученные результаты каждого и примите компромиссное решение.

**Задание 3.** Представитель каждой группы презентует групповое решение.

**Задание 4.** В форме дискуссии обсудите вместе с преподавателем итоги работы.

### **4.3. ЭТИЧЕСКИЕ ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Существующие в конкурентной среде организации испытывают большое влияние окружения. Отражая это воздействие, они формируют внутреннюю среду как способ самозащиты и развития. Одним из способов является определение миссии и целей организации, которые служат основанием базовых ценностей организационной культуры.

На формирование этических ценностей организационной культуры влияют объективные и субъективные факторы.

*Объективные факторы* организационной культуры — это жизненный цикл организации, организационная структура, факторы влияния внешней среды: экономические и политические условия, национальные, этические различия.

*Субъективные факторы* организационной культуры — миссия и цели организации, идеология и философия управления, стратегии развития организации, характер и содержание работы, квалификация и компетенции, образование и общий уровень развития работников, личность руководителя, этические стандарты и нормы деловых отношений.

#### **1. Взаимосвязь этических регуляторов с жизненным циклом организации.**

Жизненный цикл организации — период, в течение которого организация проходит обязательные стадии своего функционирования: создание, рост, зрелость и упадок. Диаграмма жизненного цикла — закон развития организации. Специфика формирования организационной культуры определяется конкретной стадией жизненного цикла.

На стадии создания, становления, когда цели недостаточно четкие, творческий процесс формирования ценностей происходит интенсивно. Основные усилия направлены на создание продукта или услуг и на выживание в условиях конкурентного рынка. Распределение функциональных обязанностей, полномочий и ответственности еще только формируется. Организация озабочена поиском доступа к необходимым ресурсам и овладением механизма конкуренции.

Важным ресурсом становления организации является ее культура как «совокупность основных убеждений, сформулированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции»<sup>1</sup>.

Объективный характер поиска ценностных ориентиров на стадии роста дополняется субъективным фактором, присущим любой организации, — культурой управления. Именно от менеджеров зависит, какие стандарты культуры, нормы этики станут тем фильтром, который способен сохранить и передать последующим поколениям ценности материальной и духовной культуры организации. Исследователь Джоан Мартин отмечает: «Когда люди вступают в непосредственное взаимодействие с организацией, они сталкиваются с принятой в ней манерой одеваться, рассказами сотрудников о том, что происходит в организации, установленными правилами и практикой работы, общепринятыми нормами поведения, традициями, заданиями, системой оплаты, жаргоном и шутками, которые понятны только членам организации. Эти составные элементы и являются проявлениями организационной культуры»<sup>2</sup>.

Этику культуры на стадии становления организации можно определить как этику прояснения смысла, позволяющую прояснить смысл совместной деятельности, предвидеть результаты и побочные эффекты совместной практики. «Мы изменяем наши ценностные убеждения и представления о должном на основе знаний о побочных воздействиях нашей деятельности и о последствиях тех ценностных убеждений, которые мы имели до этого, если это знание породило весомые ценностные и бытийные аргументы в пользу изменения наших ценностных убеждений»<sup>3</sup>. Моральные нормы и ценности описывают

---

<sup>1</sup> Цит. по: Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999. С. 155.

<sup>2</sup> Там же. С. 156.

<sup>3</sup> Козловски П. Принципы этической экономии. С. 118–119.

то влияние будущего на поступки и выбор отдельного человека, которого желает данная социальная группа.

Рост организации — вторая стадия жизненного цикла; характеризуется сложившейся структурой организации, системой и стилем управления, формальными и неформальными связями, устойчивым морально-психологическим климатом, четким представлением о функциональных обязанностях и обязательствах. На этой стадии развиваются инновационные процессы, формируется миссия (предназначение) организации. Ее члены затрачивают на работу много времени, демонстрируют коллективизм и высокие обязательства.

Нравственные проблемы могут возникнуть, когда организация начинает быстро расти, появляется необходимость в выделении некоторых видов деятельности, начинается процесс разделения труда и специализации, появляется необходимость делегирования полномочий и иерархии ответственности. Перед организацией на данной стадии стоят задачи создания условий для экономического роста и обеспечения высокого качества товаров и услуг. Эффективность управления зависит от политики поддержания устойчивого равновесия между постоянством и инновациями. На этом этапе этика играет роль *системы организационных ценностей*. Ценности — это значимые для человека явления материального или духовного мира, определяющие его предпочтения и отвечающие его потребностям, интересам, намерениям, целям, планам.

Система ценностей организации испытывает влияние того общества, к которому организация принадлежит и в котором действует. А что происходит, когда организация расширяет свою деятельность, открывает предприятия в других странах? Чтобы предотвратить «поглощение» одних организационных ценностей другими, этика, обладающая достоинствами универсальности (любой народ желает для себя блага), способствует сохранению культурного многообразия, служит механизмом поиска компромиссов и согласия. Этические нормы международной практики предписывают:

- исключить предвзятое отношение к ценностям чужой культуры;
- искать согласия на основе открытого диалога;
- быть готовым принять и развивать лучшее в чужой культуре, сохранять и преумножать ценное в своей.

Так, в современной японской организационной системе ценностей доминируют ценности создания идеального рабочего места, забота о качестве продукции и запросах потребителей, высокий корпоративный дух, дисциплина, ответственность, творчество. Нрав-

ственная философия американских компаний отличается прагматизмом и может быть представлена ценностными ориентациями:

- ясная организационная структура, распределение власти, полномочий и ответственности;
- адекватный контроль тех, кто владеет большей информацией;
- эффективный подбор кадров, их селекция и развитие вместе с организацией;
- квалифицированное обучение персонала;
- высокая заинтересованность в достижениях целей организации;
- практическая изобретательность, создание условий для творчества и инноваций;
- эффективная коллективная работа, межгрупповое и внутригрупповое сотрудничество;
- зрелая управленческая философия и культура, осознанный управленческий стиль;
- обширные управленческие ресурсы на основе целей долгосрочного выживания и развития организации;
- понятные цели и миссия, прояснение их значимости для каждого работника;
- честное и справедливое вознаграждение по результатам труда, развитие системы морального поощрения и признания<sup>1</sup>.

В европейских странах в силу возросшей конкуренции между предприятиями и перенасыщения почти всех западных рынков в организационной культуре крупных компаний произошли существенные изменения. Важнейшим механизмом формирования культуры становится профессиональный, компетентный, этичный менеджмент. «Сейчас хорошим менеджером считается специалист, который для своего предприятия создает новые рынки, который не только пассивно реагирует на внешние изменения, но и сам меняет рынок»<sup>2</sup>.

Для успешного управления требуются эффективные внутренние ресурсы организации, причем главным ресурсом являются люди, персонал организации. Отсюда важнейшее этическое требование организационной культуры — работа на предприятии должна быть организована так, чтобы в максимальной степени соответствовать

---

<sup>1</sup> Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. С. 178–179; Грейсон Дж. К.-мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.

<sup>2</sup> Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М., 1990. С. 207.

потребностям персонала, активизировать деятельность сотрудников, способствовать их профессиональному и образовательному росту.

В оценке системы ценностей российского работника нет единой позиции исследователей. В работе «Социология нравственного развития личности» В. М. Соколов отмечает сложившиеся в 1980-е гг. ценности советского строя, опираясь на результаты социологического анализа:

–не менее 90% респондентов указали, что наиболее ценными качествами личности является трудолюбие, чувство товарищества, честность;

–около 70% назвали уважение к старшим, гражданскую ответственность, отзывчивость, уважение к женщине, бережливость, скромность, единство слова и дела, идейную убежденность, общественную активность;

–не менее 60% подчеркнули бескорыстие, принципиальность, высокую культуру<sup>1</sup>.

В отношении нравственных ценностей была установлена градация (ценности приведены по убывающей):

- 1 — интересная работа;
- 2 — семейное счастье;
- 3 — сознание приносимой пользы;
- 4 — общественное уважение;
- 5 — материальное благополучие<sup>2</sup>.

Этика организационной культуры современных российских организаций находится в стадии становления. Она испытывает, с одной стороны, влияние глобальных кросскультурных взаимодействий и по внешним этическим стандартам приближается к западному уровню. Часто это приводит к очевидным парадоксам несоответствия внешней отделки офиса, элегантности костюмов, заученных приветствий сотрудников и рабочей атмосферы повседневного труда, общения с клиентами, необязательности, которые ставят под сомнение готовность российского работника работать по цивилизованным стандартам. Хотя и здесь исследователи отмечают прогресс. Так, Г. Л. Тульчинский утверждает: «Все больше и больше успешно работающих фирм решительно отказываются от внешнего лоска в пользу эффективности своей работы. Сегодня клиент судит об успехах компании

---

<sup>1</sup> Соколов В. М. Социология нравственного развития личности. М., 1986. С. 107.

не столько по одежке ее сотрудников, сколько по тому, как фирма о них заботится»<sup>1</sup>.

*Стадия зрелости* — третья стадия жизненного цикла организации, которая характеризуется сложной, иерархической и формализованной структурой организации. На этой стадии происходит бюрократизация организации. Возрастает степень разделения труда и специализации, усиливается централизация, возрастает роль высшего руководящего звена, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность.

Этика организационной культуры на стадии зрелости организации может быть определена как этика порядка. Бюрократическая рационализация является, по мнению М. Вебера, отличительной чертой капиталистических рыночных отношений. Человек в капиталистической системе не может действовать по привычке или в силу своих склонностей. «Если чиновник является в бюро в определенный час, то такое его поведение вызвано не только привычкой (обычаем) и не столько собственными интересами. <...> Как правило, это вызвано "значимостью" для него системы (служебной регламентацией), выражющейся в требовании, нарушение которого не только принесло бы ему вред, но и (в большинстве случаев) несомненно (в большей или меньшей степени) с его "чувством долга" как рациональной ценностью»<sup>2</sup>.

Порядок становится ценностью, которая значима для индивида, а нормы порядка — обязательными. Порядок есть условие гармоничной целостности организации.

В то же время влияние конкурентных рыночных отношений на процессы, происходящие внутри организации, не исключает конфликтов, борьбы мнений, ожиданий, притязаний. Борьба за ресурсы, не предполагающая физического воздействия, называется *конкуренцией*.

Этика организационной культуры формируется в одинаковой степени и в ходе конфликтов, и в процессе согласия. Льюис Козер, американский конфликтолог, рассматривает конфликты как борьбу за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы. Он отмечает, что конфликты выполняют как негативные, так и позитивные функции.

---

<sup>1</sup> Тульчинский Г. Л. PR фирмы: технология и эффективность. С. 84.

<sup>2</sup> Вебер М. Избранные произведения. С. 636–637.

*Негативные конфликты* ухудшают социальный климат, снижают производительность, приводят к увольнению работников, уменьшают сотрудничество в ходе и после конфликта.

*Позитивные функции конфликта* состоят в том, что он не дает сложившейся системе социальных отношений закоснеть, открывает дорогу новому; играет информационную роль, помогает субъектам лучше узнать друг друга; способствует структурированию социальных групп, созданию группы единомышленников, снимает «синдром покорности», стимулирует активность, личностный рост, чувство ответственности, осознание своей значимости, снимает внутреннюю напряженность, дает ей выход.

Объективные причины конфликтов в организации:

• Субординационный характер межличностных отношений. Как считают исследователи (А. С. Кармин, А. П. Панфилова), до 70% конфликтов связаны с нарушением этики субординации. Формальные и неформальные отношения тесно взаимосвязаны. Последние играют важную роль в установлении чувств симпатии, психологической комфортности. Этика порядка и субординации способна снизить вероятность конфликтных ситуаций, если ее нормы поддерживаются организационной культурой. Согласно субординационной этике, подчиненный обязан выполнять указания и распоряжения начальника в пределах своих должностных обязанностей и полномочий. Предупредить конфликт можно через четко прописанные и принятые работником функциональные обязанности.

• Конфликтный характер и природа деятельности, например сфера обслуживания, педагогическая деятельность, медицинская практика и др. Для предупреждения конфликтов и нейтрализации негативных последствий необходимо разрабатывать реабилитационные и релаксационные программы, повышать культуру профессиональной коммуникации.

• Возрастание психологического напряжения в ходе совместной деятельности. Предпосылки конфликтов — разная степень ответственности за качество работы, разная оценка и ожидания результатов работы, введение инноваций. В этой ситуации руководители должны периодически и своевременно корректировать структуру организации, упразднять операции и органы управления, выполнившие свою задачу, создавать новые подразделения, проектные группы, вовлекать персонал в создание плана стратегического развития предприятия.

●Интенсивность совместной деятельности оппонентов. Множество конфликтов по вертикали приходятся на интенсивный период проверки вышестоящими инстанциями, время аттестации, подведение итогов, отчетов.

●Разбалансированность рабочего места, функций и средств для выполнения заданий. Этика порядка предписывает соблюдать баланс прав, обязанностей и полномочий.

●Рассогласованность связей между рабочими местами в организации, когда подчиненному дают указания много начальников и он вынужден сам ранжировать их важность; или в случаях, когда у руководителя много непосредственных подчиненных. Психологи считают оптимальным иметь 7–8 человек в непосредственном подчинении.

●Сложность психологической и профессиональной адаптации руководителя при переходе на более низкую должность.

●Дефицит ресурсов в организации, необходимых для реализации управленческих решений.

Некоторые субъективные причины конфликтов в организации:

●Управленческие причины: необоснованные, неоптимальные и ошибочные решения; излишняя опека и контроль со стороны руководства; недостаток профессиональных знаний и компетентности руководителя; низкий уровень авторитета; нарушения в стимулировании и вознаграждении.

●Личностные причины: низкая культура общения подчиненных и руководителей, грубость руководителя, неисполнение им обещаний, стремление установить свой авторитет любой ценой, эмоциональная неустойчивость, тревожность начальника, завышенная самооценка.

●Конфликты горизонтальных связей:

- между структурными подразделениями;
- группами внутри одного подразделения;
- группой и личностью.

Причины конфликтов чаще всего заключены в противостоянии «мы» — «они» (мы — хорошие, за общее дело, они — плохие, эгоисты). В таких конфликтах группа стремится использовать противостояние для своего сплочения. Иногда руководители провоцируют такой конфликт для мобилизации активности групп на достижение общей цели<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Более подробно влияние организационной культуры на предотвращение и разрешение конфликтов рассматривается в работах: *Анцупов А. Я., Шипи-98*

*Этика поведения в конфликте.* Успешная работа организации связана с умением руководства предвидеть возможности конфликтов. Не случайно при подготовке менеджеров уделяется большое внимание формированию их культуры поведения в конфликтах. Этика порядка, выраженная в кантовском категорическом императиве «поступай так, чтобы максима твоей воли могла стать всеобщим законом», становится важной частью организационной культуры. Не отрегулированная этикой, она часто сопровождается конфликтностью, которая резко снижает рациональность и ответственность.

Поведение, ориентированное на согласие, рационально осознает значимость порядка как ценности и поддерживается как внешними нормами, законами, обычаями, традициями, так и внутренними механизмами согласия, веры в правильность установленного порядка, нравственной готовностью поступать в соответствии с предписанием. В последнем случае этические представления могут весьма влиять на поведение людей даже без давления внешних факторов.

Третья стадия жизненного цикла организации — *стадия спада* — характеризуется уменьшением спроса на продукцию или услуги. Руководители в поисках дополнительных ресурсов сохранения конкурентоспособности организации, делают ставку на работников с ключевыми компетенциями и в то же время готовы к даунсайзингу — «организационному похуданию», резкому сокращению значительного числа сотрудников. Число конфликтов нередко возрастает.

Механизмы разработки и принятия решений на этой стадии централизованы и закрыты. Все это способствует тому, что организация перестает соответствовать окружению, становится бюрократической и консервативной. Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, которые пытаются задержать спад. Резко возрастает потребность в антикризисных программах, в новых стратегиях модернизации производства, в политике управления изменениями и развитием.

Многие исследователи считают, что причины упадка организаций связаны с весьма распространенной ошибкой менеджеров, полагающих, что их главная задача состоит в создании стоимости за счет снижения издержек и максимизации прибыли организации. Это за-

---

лов А. И. Конфликтология. М., 2000; Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. М., 2000; Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина. СПб., 1998; Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М., 1990.

блуждение возможно преодолеть, приняв новую этику — этику нравственного договора. В его основании лежат принципы:

● Создавать новую стоимость для общества, для людей на основе сотрудничества и сопричастности заинтересованных лиц к принятию стратегических решений. Политика создания стоимости отличается от политики присвоения стоимости. Люди — не только источник, из которого компании стремится извлечь стоимость для достижения своих экономических целей. Политика создания стоимости для общества предполагает высокий уровень корпоративной социальной ответственности организаций и персональной ответственности работника за свое будущее.

● Создавать новые компетенции для удовлетворения будущих, возможно, еще не осознанных потребностей людей. Искать новое применение для уже существующих компетенций, например через аутсорсинг (передачу части функций компании сторонним исполнителям, субподрядчикам). Неключевые компетенции привлекать со стороны. Например, Nike видит свои ключевые компетенции в разработке спортивной обуви и одежды, маркетинге и продажах, а весь ее производственный процесс делегирован специализированным обувным и пошивочным предприятиям<sup>1</sup>.

● Развиваться по пути постоянного совершенствования и обучения.

Контракт между компанией и работником определяет жизненно важные взаимоотношения. А вот эксплуататорским он будет или нет, зависит в том числе от самих работников, от их готовности к обучению и перемене места работы.

Традиционно наемные работники приобретают специальные знания и опыт, необходимые для ведения бизнеса работодателя. Но, повышая эффективность компании, они одновременно сужают свои навыки, уменьшают свою мобильность. За это компании принимают на себя риск, предоставляя рабочие места пожизненно, работники в обмен отдают компании свою лояльность и послушание, что позволяет менеджерам создавать стратегии, эффективно их реализовать и добиться от работников надежности и подконтрольности.

Отметим, что в последнее десятилетие традиционный нравственный контракт распался. Во многих странах, да и в России, компании в случае кризиса обеспечивают эффективность, применяя стратегии со-

---

<sup>1</sup> Лузин А. Ключевые концепции современного менеджмента: Словарь управленческого революционера. М., 2007. С. 96.

кращения штатов. Это создает в обществе серьезное социальное напряжение, становится личной драмой для увольняемых.

Однако рабочее место — не только место для экономического обмена, но и способ участия как работников, так и организаций в жизни социума. Всегда будут работники, которые стремятся только к максимизации своих доходов. Но все большее их количество стремится к сопричастности, к творчеству и готовности участвовать в преобразованиях компаний.

Чтобы обеспечить заинтересованное участие работников в процветании и развитии организации, нужна новая культура, формирующаяся на «новом нравственном трудовом договоре». В рамках этого договора каждый работник принимает на себя ответственность за наиболее эффективное функционирование той части компании, в которой он работает, а также проявляет готовность к постоянному обучению, необходимому для обеспечения эффективности в условиях постоянных изменений.

В обмен компания обеспечивает не просто гарантию занятости, но свободу эффективного трудоустройства и карьеры каждому. Это достигается путем создания каждому работнику возможности постоянного повышения квалификации для формирования его новых компетентностей, для защиты и расширения возможностей его использования не только в самой компании, но и на рынке труда в целом. Вкладывая средства в обучение персонала, компания выигрывает дважды: приобретает высококвалифицированного сотрудника для эффективной работы и формирует корпоративную социальную ответственность, совершенствуя мотивацию работников оставаться в компании, даже если у них появляется возможность альтернативного трудоустройства.

Новый нравственный договор потребует многоного и от работников, и прежде всего достаточного мужества и уверенности в себе, поскольку потребует отказа от стабильной пожизненной работы в одной компании, выбора для себя в качестве стимула непрерывного обучения и личного совершенствования. Новые, не патерналистские отношения меняют смысл гарантии занятости: эта гарантия предоставляется не отдельной организацией, а рынком труда. Кроме того, еще одна ответственность ложится на плечи работников. Инновации, рационализация организации превращается в повседневную деятельность, в процесс постоянного улучшения, осуществляемого работником. Ключ к выживанию в том, чтобы через свое развитие обеспечивать развитие дела, которому ты служишь.

**Пример.** Совсем недавно компания Motorola запустила программу IDE (Individual Dignity Entitlement) — «Право на личные достижения». Она предусматривает ежеквартальное изучение представителями среднего руководящего звена ответов всех непосредственно подчиненных им работников на шесть следующих вопросов:

1. Можете ли вы сказать, что у вас содержательная и значимая работа, которая способствует общему успеху компании Motorola?
2. Хорошо ли вы знаете все свои должностные обязанности и располагаете ли вы достаточными знаниями, чтобы добиться успеха?
3. Выявлены ли ваши потребности в обучении и обеспечен ли доступ к этому обучению с целью постоянного совершенствования ваших умений и навыков?
4. Имеется ли у вас план личной карьеры, является ли он стимулирующим, достижимым и выполняется ли он?
5. Получаете ли вы, например, ежемесячно искренние позитивные или негативные отзывы о своей работе? Что помогает вам совершенствоваться или осуществлять план личной карьеры?
6. В достаточной ли мере вы проявляете чуткость и понимание к семейным обстоятельствам, полу и (или) культурным особенностям своих коллег? Не мешают ли вам эти и подобные проблемы добиваться успеха?

Отрицательный ответ работника хотя бы на один из этих вопросов расценивается как недостаток заботы о персонале и качестве его работы, который следует исправлять в TQM (Total Quality Management) в соответствии с принципами новой философии управления изменениями — комплексной системы управления качеством.

Довольно сложно определить идеальную организационную культуру, тем более что на практике не существует их «чистых» моделей. Однако с уверенностью можно утверждать, что устоявшаяся культура оказывает влияние на поведение работников и в конечном итоге на эффективность организации.

Если культура организации способствует повышению ее эффективности («хорошая» культура), то необходимо разработать стратегию и мероприятия для поддержания и укрепления такой культуры. Если существующая культура не способствует эффективному развитию организации, нужно выявить область несоответствия, с тем чтобы провести необходимые изменения.

С точки зрения этического подхода укреплению и развитию организационной культуры могут способствовать:

—институционализация образцов поведения;

—поощрение желаемого поведения методом материального и нематериального стимулирования;

–прояснение ценностей организации и создание условий для их интериоризации;

–формулирование заявления о ключевых ценностях, которые ориентируют на образцы желаемого поведения, использование ценностей в качестве критериев оценки индивидуальной и командной работы;

–обучение сотрудников принципам реализации и развития организационной культуры.

### *Обобщения*

Новый нравственный договор, направленный на развитие работников, можно считать нравственным основанием организационной культуры, способным, с одной стороны, предотвратить спад организации, «исправить» кривую жизненного цикла и обеспечить ее эволюционное движение вверх, с другой стороны, он является дополнительной гарантией социальной защищенности работника.

### *Вопросы*

1. Сформулируйте понятие организационной культуры и объясните, какую роль в ее формировании играют этические ценности.
2. Как влияют этические ценности на развитие лидерства в организации?
3. Охарактеризуйте роль этики в управлении организацией на разных стадиях ее жизненного цикла.
4. Поясните, в чем состоят преимущества «нового нравственного договора».

### *Список рекомендуемой литературы*

*Карташова Л. В., Никонова Т. В. Соломанидина Т. О. Организационное поведение: Учебник. М., 2007.*

*Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учебник. М., 2007.*

*Соломанидина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы. М., 2007.*

*Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование. СПб., 2002.*

## **Глава 5**

### **ЭТИКА ИННОВАЦИЙ**

---

#### **5.1. Нововведения КАК ОБЪЕКТ ЭТИЧЕСКОЙ РЕГУЛЯЦИИ**

После эпохи эффективности и эпохи качества конца XX в. цивилизация вступила в эпоху инноваций. Термин «инновация» был предложен великим австрийским экономистом Джозефом Шумпетером, который определил его как коммерциализацию новых идей на основе:

- применения новых идей и технологий;
- введения новых процессов;
- открытия новых рынков;
- создания новых организационных форм и структур.

В этот перечень, к сожалению, не включен еще один важный фактор — готовность людей к изменениям.

Перманентная инновация и диверсификация (разнообразие) деятельности — наиболее эффективные способы обеспечить устойчивое конкурентное преимущество для большинства современных организаций. Однако инновационные процессы являются нелегким испытанием для вовлеченных в них людей. Они должны успешно справляться с адаптацией и постоянными изменениями, быть готовыми к обучению, совершенствованию и высокой результативности в условиях дефицита времени и ресурсов. Ключевые составляющие этики управления процессом инноваций — это управление людьми в условиях постоянных изменений и преодоление сопротивления изменениям.

Инновации зависят от динамики изменения и улучшения технологических процессов, организационных структур и персонала, способного к обучению и эффективному партнерству.

*Основной вопрос этики инноваций — о готовности людей принять на себя ответственность за ближайшие и отдаленные последствия происходящих перемен.*

### ***Влияние внешней и внутренней среды организации на ускорение изменений***

Современная деятельность человека, его мышление, средства и методы общения, профессиональные и нравственные требования приобретают все более интеллектуальный характер. Глобальные интеллектуальные вызовы общества сопровождаются ростом значимости знаний и инноваций не только для повышения конкурентоспособности экономики, производительности труда, увеличения числа рабочих мест, но и для изменения самого человека, его способности к саморазвитию, инновационного характера его знаний.

Ученые предупреждают, что глобальный интеллектуализм чреват атропогенными кризисами и социальным расслоением общества вследствие разрыва между интеллектуальным меньшинством, способным повысить свою силу познания путем саморазвития и тем большинством людей, которые не способны будут повышать динамику интеллекта. Таким образом, инновации — это не только коммерциализация знаний, но и путь познания через постоянные открытия, занятия научной деятельностью, овладение новым мировоззрением, навыками управления изменениями и этикой ответственности.

Не случайно на государственном уровне принята Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 г., предусматривающая решение важных задач:

- создания конкурентоспособного сектора исследований и разработок и условий для его расширенного воспроизведения;
- создания эффективной национальной инновационной системы;
- модернизации экономики на основе технологических инноваций.

### ***Роль образования в формировании готовности к изменениям***

Одним из условий реализации Стратегии является изменение системы подготовки специалистов и деятельности вузов, на основе проведения инновационных научных исследований, соединенных с практикой модернизации всего учебного процесса, и вовлечение преподавателей и студентов в эту инновационную деятельность. Понятие «инновационный вуз» не должно быть характеристикой избранных. Инновационная деятельность, инновационное образование — это естественное состояние конкурентоспособной образовательной системы.

При таких изменениях возможны риски:

- дефицит кадров, способных эффективно работать в инновационных условиях (мешают сложившиеся стереотипы мышления, боязнь риска в условиях неопределенности, неспособность к предвидению и боязнь взять на себя ответственность за последствия перемен);
- низкая профессиональная компетентность руководителей, неспособных к стратегическому мышлению и созданию инновационной среды в организации;
- отсутствие специалистов в области инновационного менеджмента.

## ***Готовность персонала организаций к изменениям***

Определяется характером грозящих организаций перемен. *Трансформационные изменения* (смена видов деятельности, появление нового руководителя организации) радикально меняют структуру и ценности организации, имеют интенсивный и всесторонний характер. *Дополнительные изменения* — это постепенное изменение уже существующей структуры, культуры, технологий и процессов, они менее болезненные и вызваны необходимостью постоянного совершенствования. *Агенты изменений* — люди, возглавляющие и поддерживающие этот процесс.

## ***Иновационный менеджмент***

Инновация — не изолированное событие, а система управляемых изменений, приводящая к новым практическим результатам. Психолог К. Левин рекомендует учитывать три стадии любых изменений: *размораживание* (работа менеджера по подготовке ситуации к изменениям; опасности: промедление смерти подобно, феномен ошпаренной лягушки); *проведение изменений* (модификация технологий, процессов, обучение людей; опасность: западня активности); *повторное замораживание* (необходимы время и работа для закрепления изменений и сохранения импульса перемен; опасность: эффект инновационной забывчивости.)

В чем состоит специфика управления инновациями? Ф. Янсен описывает модель «7S» (по первым словам, которые на английском языке начинаются на букву S) — новые правила игры, позволяющие учесть их в этике управления инновационными процессами<sup>1</sup>:

- удовлетворение заинтересованных лиц (стейкхолдеров);
- стратегическое прогнозирование;
- скорость;
- неожиданность;
- изменение правил;
- сигнализирование;
- одновременная и последовательная стратегическая направленность.

Характеристики инноваций, которые являются общими:

- ориентируются на удовлетворение потребителей;
- носят вероятностный характер;
- отличаются сложностью;
- требуют много времени;

<sup>1</sup> Янсен Ф. Эпоха инноваций: Пер. с англ. М., 2002. С. 42–43.

– склонны к внезапным резким ускорениям, задержкам, сопротивлению, возникновению препятствий;

– во многом полагаются на интуицию и неявно выраженное знание;

– начинаются фанатиками идеи или ее активными сторонниками.

К этому пониманию инноваций добавим не менее значимые характеристики:

– инновации требуют управления не функциями, а процессами;

– носят нелинейный характер;

– требуют интеграции организационных структур и сетевого внешнего и внутреннего взаимодействия;

– проекты являются провокаторами и эффективным инструментом изменений.

### ***Принципы эффективного взаимодействия в инновационной деятельности***

Близки к построению исследовательской творческой деятельности. Э. М. Коротков выделяет девять таких принципов<sup>1</sup>:

1) *научного равенства* — свободное высказывание идей, мнений, оценок, предложений, гипотез. Из этой области должны быть исключены формальные признаки положения человека — возраст, должность, звание, научная степень и пр. Нельзя ценность идеи связывать с ее источником;

2) *консультативности* — каждый должен иметь возможность быть консультантом в той сфере знаний и деятельности, в которой он развил по максимуму свои способности;

3) *творческой активности* — каждому должно быть предоставлено право на творческую деятельность, а не только на исполнение заданий руководителя;

4) *организации ресурсов* — распределение и сочетание ресурсов по назначению с учетом фактора времени;

5) *конструктивной критичности* — критика идей возможна и полезна. Недопустима амбициозная, бездоказательная критика, перенесение критических замечаний с идеи на человека, критика, убивающая инициативу и энтузиазм;

6) *сочетания локального и общего обсуждения проблем* — интегральный интеллект опирается на гармонию индивидуальности и коллективности;

---

<sup>1</sup> Коротков Э. М. Исследование систем управления. М., 2003. С. 165–168.

7) *мысленного экспериментирования* — возможен по ошибочным, абсурдным, сомнительным вариантам решений. Право на ошибочное мнение и фантазию является импульсом к поиску рациональных решений;

8) *минимального контроля* — необходим для всевозможных корректировок технологии поиска нового, для осуществления обратной связи;

9) *формирования психологического комфорта* — в деятельности интегрального интеллекта существует понятие «подогрева». Это важный этап формирования атмосферы доверия, раскачивания мысли, снятия психологической напряженности, мотивирования поиска, творчества, самостоятельности.

### ***Сопротивление изменениям***

Почему люди сопротивляются изменениям? Как это можно преодолеть? Ответы находятся в сфере профессиональной компетенции менеджеров по развитию или менеджеров по инновациям. Но, как правило, сопротивления связаны либо с сопротивлением стратегии изменений, либо с сопротивлением агенту изменений. Стратегии изменений — средства, используемые для проведения изменений. Различают стратегии принуждения, убеждения и обучения, разделения власти.

• *Стратегии принуждения* используют власть для проведения изменений путем команд или вознаграждений и наказаний.

• *Стратегия убеждения* использует логические аргументы, обращается к знаниям и фактам, для того чтобы заставить людей измениться.

• *Стратегия разделения власти* привлекает людей к планированию изменений и их претворению в жизнь.

Стоит ли бояться сопротивления изменениям? Нет, так как оно служит источником обратной связи, которую можно использовать для успешного осуществления процесса перемен. Но существуют и вполне этичные стратегии борьбы с сопротивлением изменениям: обучение и развитие коммуникаций, участие и вовлечение, поддержка, консультирование, переговоры и соглашения, мягкое манипулирование, явное или принуждение.

Обратимся к руководству по планированию и реализации стратегий управления изменениями, разработанному М. Армстронгом<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М., 2002. С. 223–225.

● Достижение устойчивых изменений требует высокой степени приверженности работников и лидерство на основе видения со стороны руководства.

● Необходимо формировать и понимать культуру организации и те рычаги изменений, которые будут эффективны в данной культуре.

● Менеджеры на всех уровнях должны обладать нужным темпераментом и лидерскими качествами, соответствующими обстоятельствам конкретной организации и ее стратегиям изменений.

● Важно создать рабочую среду, которая ведет к изменениям. Это означает развитие компании как «обучающейся организации».

● Степень приверженности изменениям повышается, если задействованные в изменениях люди имеют возможность в полном объеме участвовать в планировании и реализации планов. Важной целью является формирование чувства «собственности» по отношению к изменениям, с которыми работникам придется смириться.

● Система вознаграждения должна стимулировать инновации и форсировать успех в достижении изменений.

● Стратегии изменений должны быть адаптивными, так как жизненно необходима способность быстро реагировать на новые ситуации и требования, которые неизбежно будут возникать.

● Наряду с успехом изменения неизбежно будут сопряжены с неудачами. Необходимо ожидать возможных неудач и просчитывать риски.

● Внимание должно быть сконцентрировано на изменении поведения, а не на усилиях навязать корпоративные ценности. К их принятию каждый приходит своим путем.

● Легче изменить поведение путем изменения процессов, структур, чем через изменение установок.

● Необходимо прогнозировать проблемы процесса реализации; они могут включать:

— зависимость от наличия ресурсов (недостаток требуемых ресурсов — людских, временных, финансовых — может помешать проведению изменений);

— способность и желание менеджеров среднего звена поддерживать изменения (без их сотрудничества стратегии изменений, скорее всего, потерпят неудачу);

● В организациях, как правило, работают люди, которые способны действовать в качестве проводников изменений. Они будут приветствовать те вызовы и возможности, с которыми сопряжены изме-

нения. Такие работники как нельзя лучше подходят для роли «агентов» изменений.

•Сопротивление изменениям неизбежно, если работники чувствуют, что от них им будет явно или неявно хуже. Неумелое управление может спровоцировать подобную реакцию.

•Принимая во внимание неизбежность изменений в эпоху глобальной конкуренции и перемен, организация должна проводить постоянные разъяснения и обучение всех и каждого. Следует предпринять все требуемые действия, чтобы защитить интересы вовлеченных в изменения людей.

### *Вопросы*

1. В чем отличие инноваций от нововведений?
2. Какие нравственные проблемы возникают в процессе перемен?
3. Какие риски существуют при внедрении изменений?
4. Чем определяется готовность организации к изменениям?
5. Дайте характеристику инноваций.
6. Сформулируйте нравственные принципы эффективного взаимодействия в инновационной деятельности.
7. Что можно сделать с сопротивлением изменениям?

### *Обсуждение в группах*

#### *Проблемная ситуация*

Приказом Министерства образования и науки РФ некоторым вузам разрешено проведение эксперимента по внедрению Болонской системы многоуровневого образования и балльно-рейтинговой кредитной оценки знаний студентов. При отсутствии правовых нормативных документов и ограниченности ресурсов участники эксперимента зачастую вынуждены вести «двойную» систему контроля и отчетности, увеличивать нагрузку на преподавателей, переживать ситуации организационного стресса, преодолевать сопротивление изменениям у части педагогического коллектива и администрации.

#### *Вопросы:*

1. Кто окажется в выигрыше, когда изменится «Закон об образовании» и все вузы получат разработанные и утвержденные нормативные документы: вузы, которые участвовали в эксперименте и несли дополнительную нагрузку, или те, кто работал в привычном режиме и приступит к нововведениям в установленном порядке?

2. Как измерить результативность и эффективность нововведений?
3. Оправдано ли рассматривать образование как сферу инноваций и радикальных перемен?
4. Как можно оценить степень инновационности преподавателя?
5. Как можно оценить степень инновационности образовательной программы?
6. Кто несет нравственную ответственность за ближайшие и отдаленные последствия изменений в образовании?

**Ключевые слова:** изменения, инновация, агенты изменений, сопротивления изменениям, управление процессами инноваций, этика инноваций.

### **Список рекомендуемой литературы**

*Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. СПб., 2007. С. 237–255.

*Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р.* Организационное поведение / Пер. с англ. СПб., 2006. С. 421–443.

*Инновационный менеджмент: Учеб. пособие* / Под. ред. Л. Н. Орловой. М., 2002. С. 52–72.

*Янсен Ф.* Эпоха инноваций / Пер. с англ. М., 2002. С. 222–234.

Журнал «Инновации».

## **5.2. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА**

### **КАК ИНСТРУМЕНТ ИННОВАЦИЙ И ОБЪЕКТ ЭТИКИ УПРАВЛЕНИЯ**

В педагогической литературе термин «образовательная программа» употребляется в разном значении: как система мероприятий для достижения поставленных целей; базисный учебный план, определяющий подготовку бакалавра, специалиста, магистра по данному направлению, специальности, профилю; основа индивидуального обучения (воспитания) студента.

Содержание образовательной программы, принципы и критерии построения, технологии ее реализации имеют не только теоретическое, практическое, но и нравственное значение. Они служат основой формирования новых профессиональных компетенций, включающих навыки эффективного взаимодействия всех участников образовательного процесса, в ситуации реального эксперимента и нововведений.

В требованиях к конкурсной документации для получения государственной поддержки вузов, внедряющих инновационные образовательные программы, отмечается, что программы должны:

- быть направлены на формирование инновационной образовательной среды вуза как комплекса условий, ресурсов и инфраструктуры, обеспечивающей внедрение инновационных образовательных технологий, развитой информационно-аналитической системы и эффективных управленческих решений;
- строиться как совокупность актуальных научно-образовательных проектов, выполнение которых позволит университетам динамично реагировать на вызовы в образовании и науке, ориентироваться на потребности реальной экономики и запросы рынка труда.

### ***Управление образовательной программой с использованием гуманитарных технологий***

В первой главе была дана система гуманитарных технологий этики, которая включает: этическую экспертизу, этический аудит, этическое консультирование, этическое проектирование, этическое образование, нравственное воспитание, этическое управление. Все они в конечном сете являются способом организации совместной деятельности людей для достижения общей цели, на основе гармонизации интересов всех заинтересованных сторон.

Используем этическую экспертизу постановки управленческой задачи по разработке и открытию новых образовательных программ в Программе стратегического развития РГПУ им. А. И. Герцена на 2006–2010 гг.

***Ожидаемый результат:*** пакеты образовательных программ, востребованных на рынке труда.

#### ***Пути решения:***

- Проведение маркетинговых исследований рынка труда.
- Изучение запросов работодателей.
- Разработка механизма ротации образовательных программ.
- Лицензирование образовательных программ, востребованных на рынке труда (в том числе международном).

#### ***Показатели результативности:***

- Количество внедренных новых образовательных программ (ежегодная положительная динамика);
- Доля студентов, осваивающих образовательные программы.

### ***Задание для обсуждения в группе***

В университете, где вы работаете или учитесь, вы и ваши коллеги могут придерживаться различных взглядов на обновление или изменение образовательных программ. Попробуйте выстроить треугольник, обсудив с коллегами идеальные условия реформирования образовательных программ: цели, процессы, люди.

Цели и задачи

Системы и процессы

Люди, качества личности

Основой образовательной программы является *образовательный стандарт*, содержащий совокупность трех систем требований: к структуре образования, структуре основных образовательных программ, результатам их освоения и условиям реализации, которые обеспечивают необходимое личностное и профессиональное развитие<sup>1</sup>.

Разработка стандартов нового поколения, а также участие многих вузов в реализации принципов Болонского соглашения открывают новые возможности для инновационных подходов к управлению образовательными программами. Эти возможности включают:

- модульно-компетентностный принцип построения учебного плана;
- нелинейное расписание, ориентированное на выбор индивидуального образовательного маршрута студентом;
- балльно-рейтинговую кредитную систему оценки достижений студентов.

Модульное обучение большинством исследователей (С. Архангельский, Г. В. Ярочкина и др.) определяется как инновационный вид обучения, основанный на деятельностном подходе и принципе сознательного выбора, адаптированного к индивидуальным возможностям и запросам обучающегося.

Модульно-компетентностный подход представляет собой модель организации учебного процесса, в которой в качестве цели обучения выступает совокупность ключевых и профессиональных компетенций обучающегося, а в качестве средства ее достижения — модульное построение структуры и содержания профессионального образования<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Стандарт общего образования: на пути к общественному договору. М., 2006. С. 9.

<sup>2</sup> Ярочкина Г. В., Ефимова С. А. Методика проектирования учебных материалов на модульно-компетентностной основе для системы довузовского профес-

**Управление расписанием** — важнейшая часть управления образовательным процессом и необходимое условие реализации образовательной программы. *Линейное расписание* — традиционная форма реализации рабочего плана с учетом количества учебных недель в семестре (в учебном году два семестра). *Нелинейное расписание* базируется на модульном принципе построения учебного плана, учитывая статус дисциплин: «А» — обязательные и последовательные, «В» — обязательные и непоследовательные, «С» — дисциплины по выбору. Дисциплины объединяются в блоки, учитывающие время, необходимое для формирования необходимых компетенций. Таких блоков может быть три (триместры), четыре. На факультете управления РГПУ им. А. И. Герцена расписание на учебный год включает пять блоков, каждый из которых завершается предусмотренными учебным планом формами отчетности: экзаменами, зачетами, защищкой курсовых работ и проектов.

Результаты образования — это ожидаемые и измеряемые конкретные достижения студентов и выпускников, выраженные на языке знаний, умений, навыков, способностей, компетенций; они описывают, что должен будет в состоянии делать студент (выпускник) по завершении всей или части образовательной программы.

**Рекомендации № 1**  
**по разработке образовательной программы**  
(Подготовлены учебно-методическим управлением  
РГПУ им. А. И. Герцена)

|                   | Ключевые вопросы   |
|-------------------|--|
| Профиль программы | <ul style="list-style-type: none"><li>• Насколько понятно, четко и полно определена потребность в (новой) программе и потенциал для ее реализации?</li><li>• Направлена ли она на удовлетворение существующих или новых профессиональных и (или) социальных потребностей?</li><li>• Были ли проведены консультации с заинтересованными сторонами? Были ли определены требования к программе?</li><li>• Использовался ли при проведении консультаций адекватный подход? Были ли отобраны группы, релевантные рассматриваемой программе?</li><li>• Ясно ли прописан профиль программы, определены ее целевые группы, а также место в национальном и международном контексте?</li></ul> |

ционального образования: Методическое пособие. М., 2006. С. 92.

| Ключевые вопросы    |  |
|---------------------|--|
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Существуют ли убедительные доказательства того, что диплом программы будет признаваем в будущем на рынке труда? Связано ли это с определенным профессиональным или социальным контекстом?</li> <li>• Является ли профиль программы академически важным и интересным для студентов и профессорско-преподавательского состава?</li> <li>• Есть ли понимание образовательного контекста, в рамках которого будет реализована программа?</li> </ul>   |
| Результаты обучения | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определены ли результаты обучения полно и соответствующим образом на уровне всей программы в целом и каждого из ее компонентов?</li> <li>• Соответствуют ли результаты обучения профилю программы? Распределены ли должным образом результаты обучения между различными частями программы?</li> <li>• В достаточной ли степени гарантировано развитие и связность программы и отдельных ее элементов?</li> <li>• Сформулированы ли результаты обучения в терминах предметно-специфических (subject-specific) и общих (generic) компетенций, включающих знания, понимание, навыки, способности и ценности?</li> <li>• Чем гарантировано признание и понимание результатов обучения в рамках Европы и за ее пределами?</li> </ul> |

| Ключевые вопросы |  |
|------------------|--|
| Компетенции      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Четко ли определены и сформулированы предметно-специфические и общие компетенции, которые будут получены студентом?</li> <li>• Является ли уровень приобретаемых компетенций достаточным для соответствующего уровня программы?</li> <li>• Могут ли быть измерены компетенции?</li> <li>• Гарантировано ли формирование компетенций?</li> <li>• Могут ли полученные компетенции быть оценены должным образом?</li> <li>• Четко ли прописана методология оценки компетенций, подходит ли она для обозначенных результатов обучения?</li> <li>• Ясно ли определены подходы, выбранные для обучения и преподавания с целью приобретения компетенций? Чем гарантировано достижение результатов?</li> <li>• Являются ли выбранные подходы в достаточной степени вариативными и инновационными (креативными)?</li> <li>• Могут ли определенные компетенции быть сопоставлены с</li> </ul> |

|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | Ключевые вопросы   |
|                            | европейскими контрольными параметрами (reference points) по каждой предметной области? (если применимо)  |
| Уровень                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Учитывается ли при определении образовательных потребностей вступительный (начальный) уровень потенциальных студентов?</li> <li>• Соответствует ли уровень результатов обучения и компетенций уровню (уровням) степени (цикла), предусмотренного европейской или национальной квалификационной рамкой?</li> <li>• Если включены подуровни, то описаны ли они в терминах результатов обучения, отраженных в компетенциях?</li> <li>• Прописаны ли уровни в терминах: приобретения знаний, понимания, навыков и способностей, применения знаний, понимания, навыков и способностей, высказывания информативных суждений и принятия решений, коммуникативных знаний и понимания, возможностей для продолжения обучения.</li> </ul> |
| Кредиты и учебная нагрузка | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Основана ли программа на кредитах ECTS? Соответствует ли они основным требованиям ECTS?</li> <li>• Определено ли количество кредитов для программы? Чем гарантирована правильность определения кредитов?</li> <li>• Каким образом кредиты связаны с результатами обучения на программе?</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
|  | Ключевые вопросы   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Каким образом контролируется связь между учебной нагрузкой и определенными кредитами?</li> <li>• Каким образом гарантируется сбалансированная учебная нагрузка студентов на время каждого периода обучения в терминах обучения, преподавания и оценки деятельности?</li> <li>• Какие механизмы используются для пересмотра распределения кредитов, а также обучения, преподавания и оценки? Каким образом вовлечены в этот процесс студенты?</li> <li>• Представлена ли информация о программе (модули и (или) единицы курса (course units) в соответствии с руководством пользователя ECTS (ECTS Users' Guide)?</li> <li>• Как организована студенческая мобильность на программе?</li> <li>• Как организованы консультации студентам о возможностях мобильности?</li> <li>• Каким образом используются для мобильности ключевые документы ECTS?</li> <li>• Кто несет ответственность за признание, какие процедуры</li> </ul> |

|         |  |
|---------|--|
|         | <b>Ключевые вопросы</b>  |
|         | при этом используются?   |
| Ресурсы | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Каким образом гарантируется формальное признание программы и наличие требуемых ресурсов?</li> <li>• Гарантировано ли наличие необходимого для реализации программы персонала (профессорско-преподавательский и административный персонал, руководители практики)? Требует ли реализация программы привлечения персонала с других факультетов (институтов)?</li> <li>• Запланировано ли развитие персонала в терминах (новых) подходов к обучению, преподаванию и оценке?</li> <li>• Каким образом гарантировано наличие необходимых структурных, финансовых и технических средств (аудитории, оборудование, процедуры охраны здоровья и безопасности и др.)?</li> <li>• В случае необходимости размещения на время обучения (работы), гарантировано ли достаточное количество мест для размещения?</li> </ul> |

### **Реализация и оценка программ**

|              |   |
|--------------|---|
| Мониторинг   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Каким образом контролируется качество реализации программы и ее компонентов?</li> <li>• Каким образом контролируется качество персонала и уровень его мотивации к реализации программы?</li> <li>• Действуют ли системы оценки качества места обучения и рабочих мест?</li> <li>• Обеспечено ли соответствующее качество требуемых аудиторий и оборудования (в т. ч. рабочих мест)?</li> <li>• Каким образом отслеживается начальный уровень потенциальных студентов?</li> <li>• Каким образом контролируется работа студентов в терминах качества приобретенных результатов обучения (достигнутых компетенций), а также времени, необходимого для завершения программы и ее компонентов?</li> <li>• Как осуществляется мониторинг трудоустройства выпускников?</li> <li>• Как организована база данных выпускников?</li> <li>• Собираются ли данные об удовлетворенности обучением на программе выпускников?</li> </ul> |
| Модернизация | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как организована система модернизации (доработки) программы?</li> <li>• Каким образом изменения, связанные с внешним развитием</li> </ul>  |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
|                               | <p>общества, могут быть инкорпорированы в программу?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Каким образом организовано и гарантируется развитие персонала, связанное с усовершенствованием программы?</li> </ul>   |
| Устойчивость, ответственность | <ul style="list-style-type: none"> <li>Каким образом гарантируется устойчивость программы?</li> <li>Каким образом обеспечивается принятие соответствующими органами ответственности за устойчивое развитие и усовершенствование программы?</li> </ul>  |
| Организация информирование    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Каким образом организовано и гарантируется обновление информации о программе?</li> <li>Как обеспечивается адекватность системы поддержки, консультирования и тьюторства студентов?</li> <li>Выдается ли студентам приложение к диплому (Diploma Supplement) автоматически на одном из распространенных европейских языках?</li> </ul> |

Эффективность управления образовательной программой зависит от использования проектных методов управления. Это дает возможность рассматривать программу как систему проектов, включающую проекты:

- по созданию учебных модулей;
- управлению расписанием;
- управлению образовательными процессами;
- управлению персоналом;
- управлению качеством;
- управлению изменениями;
- управлению маркетингом программы;
- мониторингу образовательной программы и качества образования.

**Ключевые слова:** образовательная программа, управление инновационной образовательной программой, модульно-компетентностный подход в образовании.

### ***Контрольные вопросы***

1. Чем отличается управление традиционными и инновационными образовательными программами?
2. Как меняется роль преподавателя и студента (слушателя) в реализации инновационной программы?
3. Какие нравственные коллизии возникают при внедрении инноваций в образовательный процесс?

#### 4. Как этика участвует в управлении инновациями в образовании?

#### **Список рекомендуемой литературы**

*Байденко В. И. Вывявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения: Методическое пособие. М., 2006.*

*Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В. и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. М., 1999. С. 50–57.*

*Ярочкина Г. В., Ефимова С. А. Методика проектирования учебных материалов на модульно-компетентностной основе. М., 2006. С. 90–115.*

*Громова Л. А. Инновационность РГПУ им. А. И. Герцена — необходимое условие его развития / Ученые записки. Август 2006.*

#### **Инновационная образовательная программа подготовки специалистов в области гуманитарных технологий** (Из интервью проректора по учебной работе РГПУ им. А. И. Герцена, профессора С. А. Гончарова)

В ходе образовательного процесса, чтобы достичь своей цели, учителю необходимо успешно осуществлять еще множество коммуникативных функций. Учитель беззащитен в современном мире. И не только в материальном плане. Поэтому мы должны вооружить его новыми компетенциями, чтобы он мог успешно общаться и с учениками — самыми разными, заметьте, и с руководством школы, и с родителями. Чтобы он мог реально общаться с теми, кого учит, с учетом тех вызовов времени, которые предъявлены всем нам. Мы хотим дать опору самосознанию будущих педагогов.

Именно для этого в рамках образовательной программы подготовки специалистов в области гуманитарных технологий разрабатываются уникальные образовательные модули, очень современные и актуальные. Об этом свидетельствуют темы модулей: технологии межэтнического, межконфессионального и межкультурного взаимодействия; технологии волонтерской деятельности в социальной сфере; технологии извлечения и обработки информации; технологии формирования толерантности; технологии психологической помощи семье; технологии мотивации персонала в организации; технологии адаптации мигрантов; технологии обеспечения безопасности (информационной, экологической, экономической) и др. Всего модулей будет около сорока. С их помощью студент сможет достраивать свое профессиональное поле, самостоятельно просчитывать возможные траектории своей профессиональной карьеры. Для этого он должен учиться внимательно всматриваться в окружающий профессиональный мир, понимать основные тенденции рынка труда. Он должен обладать элементами системного анализа. И мы будем стараться ему в этом помочь.

Модули студенты смогут выбирать по желанию, независимо от направления обучения. Часть модулей будет подтверждена сертификатами, которые будут вручаться как приложение к диплому. Часть — войдет в учебные планы подготовки специалистов и магистров. Содержание и реализация каждого модуля обеспечивается межпредметным взаимодействием специалистов разных кафедр и факультетов.

Кроме того, в процессе реализации нашей программы будет создан Всероссийский центр интеллектуальных ресурсов и гуманитарных технологий, чтобы вся информация наших инновационных образовательных модулей, наши научные междисциплинарные исследования и другие наработки были доступны в сети. Этот центр мы создаем и для того, чтобы школы и другие учебные заведения могли участвовать в использовании нашего интеллектуального продукта и распространении инновационного опыта.

Можно сказать и очень кратко: мы будем разрабатывать и внедрять новые технологии образования, на новом содержании, с новой позицией студента как субъекта наших совместных действий и мы будем обучать технологиям эффективного взаимодействия в жизненных интересах человека.

## *Вопросы*

1. В чем инновационность образовательной программы подготовки гуманитарных технологов?
2. Кто и как будет оценивать эффективность управления инновационной программой?

### **5.3. Этика управления проектной деятельностью**

Знакомое слово «проект» в его новом значении вошло в нашу жизнь в конце XX столетия. Сегодня ни один вид деятельности не обходится без разработки проектов, получения грантов и инвестиций. Появилась осознанная потребность в обучении проектной деятельности. Во многих высших учебных заведениях стали преподавать специальную дисциплину «Управление проектами». Ежегодно выходит до десятка книг с одноименным названием. Участие в конкурсах проектов — это возможность получить признание и финансирование, необходимое для реализации оригинальных идей и замыслов. В рейтинговые показатели многих учебных заведений включены сведения об участии преподавателей в инновационных проектах. А представители бизнеса и власти определяют количеством реализованных социальных проектов степень своей социальной ответственности. С национальными проектами «Здоровье», «Образование» связаны ожидания адресной поддержки инноваций и позитивных перемен.

Так в чем же преимущества проекта по сравнению с другими видами привычной деятельности? От чего зависит успех проекта? Как научиться управлять проектом и использовать проектные методы в инновационной деятельности? Какую роль играет этика в управлении проектами?

### ***Проекты как инструмент изменений***

Понятие *проект (project)* означает деятельность, направленную на создание нового в условиях ограниченного времени и ресурсов. Проекты обладают несколькими ключевыми признаками.

Прежде всего, они отличаются от обычных процессов деятельности *的独特性 (уникальностью), временностью и концепцией постоянного изменения*. Организации или люди, являющиеся приверженцами консервативных действий, как правило, равнодушны к возможностям проектов. Одна из причин этого — высокие *риски* проектов. Разработка проектов связана с большими затратами времени и собственных ресурсов, но не гарантирует достижение успеха, получение грантов или инвестиций. По статистике только один из десяти представленных на конкурс проектов имеет шанс на поддержку. Кроме того, на любой стадии реализации проекта ошибки или просчеты, так называемые точки отстрела (*kill points*), могут привести к его преждевременному закрытию. Но и в случае успешного завершения, проекты могут поставить организацию перед необходимостью перемен, к которым она окажется не готова. Поэтому каждый проект зависит от *культуры организации, ее системы ценностей, нравственных норм и готовности персонала к изменениям*.

Еще одной отличительной особенностью проектов является их ***целевая направленность*** на конкретный конечный результат. Проекты, как правило, направлены на решение конкретных *проблем* с помощью создания нового продукта (интеллектуального или материального) либо новой услуги. Проблему часто путают с задачей. Распознавание и формулирование проблем является залогом правильно сформулированной цели. Решение проблем всегда требует творческих усилий и научного обоснования. Решение задачи требует знаний, технологий, экспертных оценок.

Многообразие проблем социальной жизни требует от инициаторов проекта необходимых умений:

- отделять реальные проблемы от псевдопроблем;
- выстраивать приоритеты в необходимости их решения;

–отбирать проблемы по критерию ценности ожидаемого результата;

–отбирать проблемы в соответствии с критериями возможностей их разрешения.

Масштабные проблемы невозможно решить в рамках одного проекта. Для этих целей разрабатываются программы, включающие несколько проектов.

Завершить неполный перечень ключевых признаков проекта необходимо признанием его *инновационной природы*. Современная деловая среда характеризуется общими закономерностями:

- рост конкуренции в борьбе за ограниченные ресурсы;
- глобализация коммуникаций и информации;
- ориентация на потребителя;
- готовность к изменениям и ответственности за них.

Проекты, как мобильный инструмент апробации нового, служат ускорению перемен в общественной жизни. По мнению П. Друкера, «Управлять переменами нельзя. Но их можно опережать». Безусловно, перемены сопряжены с потерями и риском, к тому же требуют огромного труда. Но если не идти навстречу изменениям и не изменяться вместе с окружающим миром, поражение будет неизбежным.

Все чаще в литературе по менеджменту можно встретить утверждение, что основой конкурентного преимущества станут *лидеры перемен* — профессионалы и организации, четко улавливающие тенденции изменений и использующие в своих проектах открывающиеся возможности для развития и совершенствования. Для успеха их деятельности необходимы:

1. Миссия, направленная на создание будущего.
2. Стратегия внедрения изменений как во внутренней, так и во внешней деятельности организации.
3. Управление проектами, позволяющее уравновесить изменения и стабильность.

*Классификация проектов* важна для разработки универсальных и специфических приемов управления проектами в рамках их типологии. Проекты различаются по масштабам, срокам реализации, качеству исполнения, по характеру целей, задач и участников. Учет типологии проекта важен при выборе критериев и показателей его результативности и эффективности.

## ***Управления проектами***

В 1987 г. американский Институт Управления проектами (PMI) опубликовал документ «Сумма знаний по управлению проектами» (PMBOK), являющийся первым стандартом по управлению проектами, в котором подробно описаны понятия, содержание, структура, процессы, области знаний управления проектами. Позднее это издание было неоднократно реструктуризировано, но ядро основных процессов вошло в новые издания, и сегодня эти знания являются признаком профессионального подхода к управлению проектами.

Управление проектами — это наука и искусство управления ресурсами на протяжении всего жизненного цикла проекта. *Управление проектом* — применение знаний, навыков, инструментов и техник к операциям проекта для обеспечения выполнения требований проекта. Сегодня это еще и профессия с высоким статусом в иерархии должностей и адекватным уровнем дохода. Менеджеры проектов востребованы в бизнесе, политике, экономике, образовании, культуре, здравоохранении, экологии, жилищной сфере, строительстве и др. Но и индивидуальные проекты, например курсовые, дипломные, подчинены общим требованиям, предъявляемым к их разработке, презентации и реализации.

### ***Жизненный цикл проекта***

Каждый проект делится на несколько фаз развития для рационального обеспечения ресурсами, эффективного управленческого контроля и связей всех процессов проекта. *Фаза проекта* — это набор логически взаимосвязанных работ, по завершении которых достигается один из основных результатов проекта.

**Пример 1.** Жизненный цикл проекта создания инновационной образовательной программы «Управление фармацевтическими и биотехнологическими предприятиями».

*Стадия 1. Возможность.* Обсуждение и изучение целесообразности идеи подготовки менеджеров для фармацевтической отрасли на факультете управления Герценовского университета с заинтересованными лицами: руководителями фармацевтических компаний, руководством университета, ведущими специалистами — химиками, биологами, фармацевтами, врачами, преподающими в университете на различных факультетах.

*Стадия 2. Планирование и проектирование.* Разработка учебного плана для открытия специализации «Управление фармацевтическими и биотехнологическими предприятиями» по специальности «Менеджмент организации». Лицензирование специализации в Учебно-методическом объединении при Министерстве образования и науки Российской Федерации по образованию в области менеджмента (УМО). Открытие набора на

программу студентов с дипломом фармацевтического колледжа. Разработка совместно с Росздравнадзором и фирмой «Бифарм» программы переподготовки специалистов и набор слушателей.

*Стадия 3. Подбор команды* преподавателей и организация обучения по инновационной программе, позиционирование нравственных принципов совместной деятельности.

*Стадия 4. Выпуск* первого набора слушателей по программе переподготовки. Продолжение обучения по программе специализации. Разработка и реализация программ повышения квалификации специалистов фармацевтической отрасли.

*Стадия 5. Анализ* первых результатов. Распространение опыта. Проведение научно-практических конференций, обучающих семинаров. Публикация материалов.

Управление проектами отражает тесную взаимосвязь составляющих успеха проекта: время, затраты, качество и ресурсы. Нарушение гармонии между этими составляющими ведет к возрастанию конфликтов и рисков проекта. Проекты состоят из процессов. *Процессы* — это серия действий, приводящих к результату. Управление проектами включает процессы:

- инициирования;
- планирования;
- исполнения;
- контроля;
- завершения.

### ***Управление командой проекта***

Команда проекта — это единомышленники, собравшиеся вместе ради реализации идеи и целей проекта. Поиск идеи для решения проблемы или создания нового продукта и услуги, как правило, является коллективной деятельностью. Впрочем, есть особая категория людей — креаторы, способные генерировать идеи самостоятельно. Их не более 1–2% в команде. И, как известно, во многих крупных компаниях для них создаются специальные условия работы. В реальной практике более эффективным оказывается *интегральный интеллект*, сочетающий информацию, знания, опыт и интуицию группы заинтересованных людей. Желательно, чтобы в коллективном интеллекте были полнее представлены различные типы творческих индивидуальностей, объединенных общей целью. Э. М. Коротков при-

водит следующие типологические характеристики личности в интегральном интеллекте<sup>1</sup>.

• *Пионер* (проблемщик) — способен раньше других увидеть проблему и сформулировать ее. Он способен мыслить проблемно, то есть во всем искать противоречия.

• *Энциклопедист* — быстро находит аналоги рассматриваемой проблеме в различных отраслях знаний, умеет делать сравнительный анализ, строить гипотезы, формировать нетрадиционные подходы, мотивировать научную полемику.

• *Генератор идей* — способен сконструировать концепцию, позволяющую объединить множество идей и видов исследовательской деятельности.

• *Энтузиаст* — фанатик идеи, способен заряжать других оптимизмом и уверенностью в успехе и достижении результата.

• *Скептик* — иногда его называют «зануда», он сомневается в успехе любого начинания, охлаждает пыл в непродуманных действиях, может оградить от авантюрных проектов.

• *Прогнозист* — точно предвидит последствия, чувствует тенденции, просчитывает варианты развития событий.

• *Информатор* — действует по принципу «обгонять не догоняя». Собирает и классифицирует информацию и как бы оберегает от «изобретения велосипеда», способствует поиску новых вариантов решения проблемы.

• *Эстет* — ищет изящные идеи и решения. Главны критерии для него — красота и гармония. Удачная идея всегда красива.

• *Психолог* — необходим для создания комфорта коллективному интеллекту. Создает атмосферу поиска, воодушевления, энтузиазма.

• *Независимый* — любит работать независимо и самостоятельно, но вносит существенный вклад в общее дело и результаты.

• *Переводчик* — способен в силу своего уровня образования, опыта, особенностей мышления просто и доходчиво объяснить проблему, решение, идею специалистам разных областей знания.

• *Разработчик* — склонен доводить результаты совместной деятельности до завершающей, конкретной и практически реализуемой стадии.

---

<sup>1</sup> См.: Коротков Э. М. Исследование систем управления: Учебник. М., 2003. С. 158–162; Жариков Е. С., Заболотов А. Б. Как приблизить час открытый. Кишинев, 1990.

• *Реализатор* — «привязывает» результаты совместной работы к конкретным условиям и добивается их практического применения.

Эта типология не означает, что перечисленные способности присущи конкретным отдельным людям. Они могут сочетаться в одном человеке и проявляться в различных ситуациях. Важно, чтобы эти качества и роли в интегральном интеллекте не стали причиной конфликтов, приводящих к несовместимости в команде. Не случайно во многих резюме соискателей на должность все чаще презентуется достоинство: «Способен эффективно работать в команде». Деятельная совместимость в команде определяется не только чертами характера, но и опытом, этикой, культурой, воспитанием, толерантностью, доброжелательностью.

Существует множество технологий эффективного генерирования идей проекта: метод мозгового штурма, метод фокальных объектов, метод Дельфи и др. Подробно они описаны в работах А. П. Панфиловой.

Следующий технологический шаг — определение и формулирование *цели* проекта. Достижению целей подчинена вся последующая проектная деятельность. Цель должна отвечать на вопрос: «Что мы получим в результате завершения проекта?» Не каждый член команды, даже единомышленник, готов к достижению цели. Для этого требуются особые качества личности:

- умение ставить реалистичные и достижимые цели;
- способность управлять временем;
- навыки «точно и в срок» находить необходимые ресурсы;
- готовность к сотрудничеству с разными людьми;
- готовность нести персональную ответственность и разделять ответственность команды за результаты проекта.

Цели проекта имеют статус обязательности для всех членов команды. Однако это не означает, что их нельзя корректировать. Общим требованием является то, что окончательное принятие решений по целям принадлежит менеджеру проекта.

Очень часто в требованиях к оформлению проекта, при подаче его на конкурс, организаторы требуют определить миссию и видение проекта.

**Миссия, или *предназначение, проекта*** — инструмент согласования противоречивых интересов заинтересованных групп общества в реализации проекта. Миссия — единство цели и ценностей проекта. Она отвечает на вопросы: «Кто мы, что мы делаем? Кому и для чего еще нужны будут результаты нашего проекта?» Заявление о миссии

отражает философию и предназначение, социальный и нравственный смысл проекта, в котором проявляется его индивидуальность, отличие от других подобных.

Миссия предназначена для решения основных задач проекта:

- представить в явном виде то, для чего осуществляется проект;
- обеспечить непротиворечивость целей и средств их достижения;
- определить, чем данный проект отличается от всех других, направленных на решение подобных проблем;
- согласовать интересы всех лиц, связанных с проектом;
- создать критерии для оценки необходимости выполнения всех действий по проекту;
- способствовать формированию корпоративного духа, в том числе прояснить для всех участников и заинтересованных лиц смысл, содержание и социальную значимость их деятельности в проекте.

Миссия позволяет определить, для чего осуществляется проект, причем данное определение не изменяется на протяжении всего жизненного цикла проекта.

### *Видение проекта*

Предполагает определение тех ключевых качественных и количественных показателей, которых проект позволит достичь в будущем. Стратегическое видение позволяет искать и находить ответы на вопрос «Что изменится, когда проект будет завершен?» Кроме того, видение помогает субъектам внешней среды (партнерам, контрагентам и др.) оценивать намерения проектной организации относительно ее дальнейших действий и поведения в деловой среде, а также прогнозировать перспективы развития взаимоотношений и формировать требования к ответственности за принимаемые решения.

Миссию, видение и стратегические цели проекта рекомендуется разрабатывать на основе SWOT-анализа:

- Strong — сила (преимущества, придающие дополнительные возможности, конкурентную привлекательность проекту);
- Weak — слабость (отсутствие чего-то важного для функционирования проекта, то, что не удается в сравнении с другими или ставящее в неблагоприятные условия);
- Opportunity — возможности (благоприятные условия, дающие шанс сделать что-то новое: создать новый продукт, услугу, внедрить новую технологию и т. п.);

- Trouble — угрозы (то, что может нанести ущерб, лишить существенных преимуществ: риски, форсмажорные обстоятельства и др.)

**Пример 2.** Миссия Герценовского университета в программе стратегического развития на 2006–2010 гг.

«Миссия Герценовского университета в современных условиях, отражая основные ценности нового, характерного для начала третьего тысячелетия смысла университетского образования и лучшие традиции отечественного образования, ориентирует коллектив герценовцев на построение университета как пространства жизненного самоопределения Человека во всем многообразии его проявлений в современной культурной практике».

### ***Управление рисками проектов***

Объективным основанием рисков является *неопределенность*, неоднозначность внутренней и внешней среды проекта, неполнота или неточность информации, которые могут привести к потерям, упущенными возможностям или ущербу.

Слово «риск» является синонимом опасности потерь или действий на удачу, в расчете на счастливый случай. *Риск* — потенциальная, численно измеримая вероятность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков в связи с неопределенностью.

*Измерение рисков* — определение вероятности наступления рисковых последствий. Степень неприемлемости этих последствий измеряется в условных единицах — потерях. *Потери* — ущерб, убыток, утраченные возможности в условиях неопределенности, например рост затрат, ущерб окружающей среде — учитываются при принятии решений. Наилучшим является решение, минимизирующее риск.

Причинами рисков в проекте могут стать незапланированные события, которые оказывают отклоняющее воздействие на намеченный ход реализации проекта. Эти события можно предвидеть с той или иной погрешностью, определяющей *степень рисков*, и описать в количественных или качественных показателях.

Риски влекут за собой дополнительное давление на людей и служат источником стрессов. *Стресс* является состоянием напряжения, которое испытывают люди, сталкиваясь с чрезвычайными требованиями, ограничениями или возможностями. Причинами стресса в ситуациях изменений в организации могут стать<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. СПб., 2006. С. 437.

- некомпетентность в решении новых задач и неготовность к обучению;
- ролевая неопределенность — человек не знает, чего от него хотят, а также то, каким образом производится оценка выполненной работы;
- ролевые конфликты — человек чувствует, что он не в состоянии удовлетворить многочисленные, зачастую взаимоисключающие требования к работе;
- этические дилеммы — человека просят делать вещи, нарушая закон, или противоречащие его личным ценностям;
- межличностные проблемы — у человека плохие взаимоотношения, или ему приходится работать с теми, с кем он не ладит;
- карьерный рост — человек продвигается по карьерной лестнице слишком быстро и чувствует себя «растянутым»; если же он продвигается слишком медленно, то ощущает себя «зажатым»;
- физические условия — человека травмируют неприятные условия труда, неэстетичная среда;
- инновации требуют жертв личного времени, мыслей, переживаний, которые целиком посвящены работе, в ущерб личной жизни.

Управление стрессами требует от руководителей предупреждения деструктивного стресса, диагностики и устранения причин стрессовой ситуации, а также проведения релаксационных мероприятий и постоянного обучения персонала.

Завершение любого проекта следует оформить в соответствии с требованиями, независимо от того, достигнуты цели или нет, потому что опыт на будущее получит только тот, кто может признать как положительные, так и отрицательные результаты. Кроме того, успешность проекта всегда следует оценивать как нечто относительное. Является ли, например, удачей проект, если его цели были достигнуты, но большая часть сотрудников отказывается участвовать в подобных начинаниях в будущем? И будет ли таким уж неудачным проект, если нереальность целей привела к его закрытию, но при этом все участники сохранили доверие друг к другу и готовность к совместной работе в будущем?

**Ключевые слова:** проект, программа, проект-менеджер, управление проектами, методы управления проектами, управление рисками, нравственные процессы управления проектом.

## ***Вопросы***

1. Раскройте содержание понятий «проект», «программа», «управление проектами».
2. Зачем и в каких условиях требуется применение управления проектами? В чем состоит интерес участников проекта?
3. Охарактеризуйте основные нравственные требования к участникам проекта? Приведите примеры успешного управления командой проекта.

## ***Домашнее задание***

1. Используя материалы данной главы, проанализируйте одну из образовательных программ в своем вузе.
2. Как можно усовершенствовать управление образовательными программами? Сформулируйте свои предложения в виде группового проекта и подготовьте его презентацию.
3. Результаты выполненного проекта будут оценены преподавателем 300 баллами. Используя эту общую сумму баллов, распределите ее между участниками команды в соответствии с вкладом каждого участника проекта. Критерии оценки проектная группа разрабатывает самостоятельно на основе изученного материала темы.

## ***Список рекомендуемой литературы***

### ***Основной***

*Абчук В. А., Тимченко В. В., Трапицын С. Ю.* Менеджмент: Учебник. СПб., 2006

*Груничев А. С.* Управление проектами: Учеб. пособие. Казань, 2005.

*Коротков Э. М.* Исследование систем управления: Учебник. М., 2003.

*Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др.* Управление проектами: Справочное пособие. М., 2001.

*Путеводитель в мир управления проектами /* Пер. с англ. Екатеринбург, 1998.

*Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В.* Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. М., 2000.

### ***Дополнительный***

*Литке, Ханс-Д.* Управление проектами / Пер. с нем. М., 2006.

*Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1998.

*Олкок Д.* Управление временем и рабочей нагрузкой / Пер. с англ. М., 1998.

*Уайт Б. М.* Решение проблем в малых группах. Члены команды как агенты изменений. М., 1990.

*Хаммер М., Чампи Д.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб., 1997.

### ***Вспомогательный***

Журналы: «Топ-менеджер», «Управление персоналом», «Микс-персонал», «Власть», «Деньги», «Эксперт».

Газеты: «КоммерсантЪ», «Деловой Петербург», «Экономика и жизнь», «Поиск».

## **Глава 6**

### **ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС ОРГАНИЗАЦИИ<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Глава написана совместно с Р. А. Колесниковым.

## 6.1. ЭТИЧЕСКИЕ КОДЕКСЫ: ОТ ТЕОРИИ К ТЕХНОЛОГИИ

Этический кодекс (лат. *codex* — «книга, систематизированный свод законов») можно рассматривать:

- как форму коллективного договора;
- добровольное принятие обязательств, обеспечивающих достижение доверия, согласия, успеха;
- инструмент прояснения стратегии и ценностей организации;
- механизм внедрения хорошего (надлежащего) управления и стандартов деловой этики.

Традиции принятия кодексов чести имеют давнюю историю. Российские предприниматели прошлого смотрели на свою рыночную деятельность не только как на источник прибыли, но и как на нравственную миссию, возложенную на них Богом. Российские коммерсанты, промышленники активно опирались на благотворительность, меценатство, оказывали помощь бедным и инвалидам, соблюдали кодекс чести при заключении сделок. Целые предпринимательские династии выросли из среды староверов, которые твердо чтили христианские заповеди, всегда были скрупулезно честны со своими контрагентами. Богатые предприниматели Абрикосовы, Алексеевы, Боткины, Мамонтовы, Третьяковы, Рябушинские, Смирновы, Кузнецова и многие другие стали известными меценатами, много внимания уделяли, как сейчас говорят, социальной сфере на своих предприятиях. Понятия долга, чести российские предприниматели знали и чтили.

Для формирования принципов деловой этики многое сделала российская школа коммерческого образования. Первое в Европе коммерческое училище было организовано в 1772 г. на средства П. А. Демидова при Воспитательном доме в Москве. Дальнейшее развитие системы коммерческого образования осуществлялось при поддержке Русского технического общества, Общества для содействия развитию русской промышленности и торговли. В предпринимательской среде капиталистической старой России организовывались клубы, гильдии, ассоциации, которые строго блюли чистоту своих рядов, исключая членов за нарушения кодекса чести.

Используемые российскими промышленниками принципы ведения дел получили известность в 1912 г. в виде моральных норм:

• Уважай власть. Порядок во всем опирается на власть, она является условием эффективного ведения дела.

• Будь честен и правдив. Российский предприниматель обязан быть безупречным носителем добродетели честности и правдивости.

• Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны.

• Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение, гармонию интересов и создает условия для развития у людей самых разнообразных способностей.

• Будь верен слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит?» Слово, рукопожатие делового человека должно цениться выше деловых бумажек.

• Живи по средствам. Всегда оценивай свои возможности.

• Будь целеустремленным. Всегда имей перед собой ясную цель, но любая цель не может затмить моральные ценности.

Данные принципы во многом перекликаются как с современными российскими кодексами ведения деловой практики, так и с зарубежными нормами этики бизнеса. К сожалению, многие традиции частного предпринимательства были прерваны в годы советской власти. В настоящее время дискуссии о том, способны ли современные российские бизнесмены возродить лучшие традиции российского предпринимательства, перешли в область поиска инструментов создания наилучшей практики деловой среды и внутренней культуры организаций. «Дикое» развитие капитализма, характерное для первоначального периода развития рыночных отношений в 1990-е гг. в России, изживает себя, подчиняясь объективным закономерностям и этическим стратегиям цивилизованного международного бизнеса.

В странах с развитой рыночной экономикой за последние годы внимание к этической стороне деловых отношений весьма возросло. Ежегодно в мире проходят сотни семинаров и конференций по проблемам этики деловых отношений, регулярно собираются международные съезды и конгрессы, выходят десятки книг и учебников, издаются специальные журналы. Все это свидетельствует о том, что ученые и деловое сообщество не только признают существование этических проблем, но придают им огромное значение.

К важнейшим «вечным» моральным дилеммам, перед которыми стоят субъекты деловых отношений, исследователи относят:

- соотношение целей и средств их достижения;
- соотношение личных и общественных интересов;
- выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;
- соотношение материальных и духовных ценностей при принятии решений<sup>1</sup>.

Остановимся подробнее на исследовании роли этических кодексов в решении нравственных вопросов организации и управлении деловыми отношениями и поведением. В современных условиях ключевые этические проблемы, регулируемые этическими кодексами, возникают в отношениях:

- между организациями;
- между организациями и государством;
- между производителями и потребителями;
- между руководством (менеджментом) организацией и владельцами (инвесторами);
- между организациями и местным сообществом;
- между организациями и окружающей средой;
- внутри организации (между руководителями и подчиненными, межличностные отношения в организации).

Этические кодексы, влияющие на организационное поведение:

- международные и национальные кодексы этики бизнеса;
- корпоративного управления;
- этические кодексы организации;
- профессиональные кодексы этики;
- персональные кодексы деловой этики.

В зависимости от субъектов разработки кодексов (добровольные международные ассоциации, корпорации, профессиональные объединения, инициативные группы) и объектов этического регулирования (поведение организаций, предпринимателей, менеджеров, персонала, индивида) различают разные виды этических кодексов.

Наиболее общие требования к этике делового поведения содержатся в международных кодексах этики бизнеса. **Кодекс этики бизнеса** — это совокупность правых и этических норм, определяющих справедливые отношения между субъектами предпринимательской

---

<sup>1</sup> См.: Кубанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений: Учебник. М., 2002. С. 22; Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К. Этика бизнеса. М., 2000. С. 182–195.

деятельности. Одним из примеров такого кодекса можно считать принятую в 1994 г. в швейцарском городе Ко (Саух) Декларацию Ко — «Принципы бизнеса». В Декларации предпринята попытка объединить основы восточной и западной деловых культур; ее инициаторами были руководители крупнейших национальных и транснациональных корпораций США, Западной Европы и Японии<sup>1</sup>.

В преамбуле «Принципов международного бизнеса», в частности, говорится: «Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но недостаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе. Разделяемые всеми ценности, включая обязательство о содействии всеобщему процветанию, так же важны для мирового сообщества, как и для общин меньшего масштаба»<sup>2</sup>.

*Главные принципы этики международного бизнеса:*

1. Ответственность бизнеса: от блага акционеров к благу его ключевых партнеров. Бизнес должен поддерживать свое собственное экономическое здоровье и жизнеспособность, однако выживание является не главной целью. Роль компаний — содействовать улучшению уровня жизни всех своих клиентов, служащих и акционеров, разделяя с ними богатство, которое они создают.
2. Экономическое и социальное влияние бизнеса: к прогрессу, справедливости и мировому сообществу. Компании должны способствовать экономическому и социальному прогрессу не только тех стран, в которых они работают, но и всего мирового сообщества, бережно использовать природные ресурсы, вести свободную и честную конкуренцию.
3. Этика бизнеса: от буквы закона — к духу доверия. Признавая законность коммерческих секретов, компании должны осознавать, что искренность, беспристрастие, правдивость, выполнение обещаний и открытость способствуют не только повышению доверия к себе и собственной стабильности, но и смягчению и большей эффективности коммерческих сделок, особенно на международном уровне.

---

<sup>1</sup> Шихарев П. Н. Введение в российскую деловую культуру. М., 2000. С. 50.

<sup>2</sup> Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. М., 2002. С. 60.

4. Уважение правовых норм. Компании обязаны уважать дух и букву закона как своей страны, так и других стран.
5. Поддержка многосторонних торговых отношений. Фирмам следует оказывать поддержку международным торговым системам, таким как Всемирная торговая организация и другим, осуществляющим функцию этического контроля за добросовестным поведением агентов международного рынка.
6. Уважительное отношение к окружающей среде. Бизнес обязан охранять и, где возможно, улучшать окружающую среду.
7. Отказ от противозаконных действий. Бизнес не должен участвовать или мириться со взяточничеством, «отмыванием денег» и другими бесчестными приемами. Он не должен заниматься торговлей оружием и другими предметами, используемыми в террористической деятельности, распространением наркотиков и другими видами организованной преступности.

Вышеперечисленные требования могут служить критерием оценки уровня деловой культуры партнеров, их готовности к поддержанию деловой морали, соблюдению партнерских отношений, построенных на доверии, добропорядочности, честности, чувстве долга, умении держать данное слово. В этом смысле вступление России в ВТО можно рассматривать как добровольное принятие на себя нравственных обязательств соответствовать требованиям цивилизованного кодекса этики.

Не менее значимым фактором нравственного оздоровления деловых отношений и общества являются **национальные этические кодексы**. Национальный фонд «Российская деловая культура» разработал документ «Двенадцать принципов ведения дела в России», призывающий предпринимателей соблюдать принципы деловой этики<sup>1</sup>.

Таблица 2

### Принципы деловых отношений

| №<br>п/п | Наименование группы принципов | Состав принципов групп   |
|----------|-------------------------------|--|
| 1        | Принципы личности             | Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.<br>Уважай участников общего прибыль важнее всего, но честь дороже при |









решении возникающих вопросов этического характера. Рассмотрим





вила испытаний лекарств. Любые лекарства, выпускаемые на рынок США, должны пройти длительное и всеобъемлющее тестирование. Описание этих процедур и связанных с ними нравственных позиций представлено в замечательном романе Артура Хейли «Сильнодействующее лекарство».

**Пример.** Одна из возможных проблем состоит в том, что стандарты, приемлемые для американцев, могут не действовать в других странах, где распространяются их препараты. Типичную гипотетическую ситуацию описывает Р. Де Джордж<sup>1</sup>. Фармацевтическая компания *X* разрабатывает и испытывает препарат для диабетиков, который несколько более эффективен, чем инсулин. Однако после некоторого периода его употребления выясняется, что он может вызывать раковое заболевание. В США к продаже его запрещают. Но фармацевтическая компания *X* продолжает его продавать в странах, где менее жесткие стандарты позволяют его применять.

Оправданно ли моральное действие компании *X*, и если нет, то почему? Ответ на этот вопрос должен находиться в сфере принципов как минимум двух этических кодексов: профессионального и корпоративного. Компания, стремясь к получению прибыли, может действовать по принципу «Все, что не запрещено, — разрешено». Но фармацевтическая, профессиональная этика предупреждает: «Жизнь и здоровье человека — превыше прибыли».

Выход из ситуации возможен на основе различных этических принципов.

*Принцип 1:* фармацевтическая компания не должна продавать лекарство, о котором ей известно, что оно может причинить какой бы то ни было вред.

*Принцип 2:* фармацевтическая компания не должна продавать лекарство, о котором ей известно, что оно вредно, не уведомив покупателя о его вредном воздействии.

Согласно первому принципу, профессиональная этика стоит выше корпоративных интересов. Следуя своим интересам, компания вынуждена вступить в конфликт или пренебречь принципами фармацевтической этики.

Второй принцип, наиболее часто используемый в практике, позволяет достичь компромисса принципов двух этических кодексов. В этом случае в сферу ответственности привлекается третья сторона — лечащий врач, назначающий препарат и считающий, что побочные действия менее серьезны, чем подвергающаяся лечению болезнь. Свя-

---

<sup>1</sup> Де Джордж Р. Т. Деловая этика. Т. 2. С. 884.

занный с этим риск допустим, при условии, что пациент и врач осведомлены о побочных воздействиях и решают идти на риск, соблюдая при этом необходимую предосторожность. Принятый в этом решении принцип согласия основан на получении полной достоверной информации. Важную роль в принятии решения доктора играет репутация фармацевтической компании и ее кодекс этики.

### **6.3. Технологии разработки и внедрения этического кодекса**

Когда мы говорим о достоинстве профессионализма, то всегда предполагаем сложность, эзотеричность знаний, умений, технологий, понять и оценить которые могут только профессионалы. Благодаря этому профессиональное сообщество защищено от постороннего некомпетентного контроля. Этическая аморфность профессионалов может снизить степень привлекательности товаров или услуг для потенциальных клиентов. Соблюдение этических норм и принципов деятельности в сфере бизнеса и менеджмента становится необходимым условием завоевания доверия клиентов, продвижения деловых интересов, обеспечивает известность организации как надежного партнера для зарубежных партнеров.

Отсюда следует вывод: соблюдение этических ограничений и правил внутри профессионального сообщества — *дело и забота самих профессионалов*. Собственно, само слово «профессия» в переводе с латыни означает «скрепленное клятвой». В Древнем Риме «профессия» означало занятие, о котором человек объявлял сборщику налогов под присягой. В журнале Иллинойского политехнического института (*Perspectives on the Profession. 1999. № 1.Vol. 19*) приводится интересный исторический факт. В 100 г. н. э. врач Скрибониус Ларгус ввел для медицинской профессии термин «Клятва Гипократа». В медицине термин «профессия» с тех пор стал означать дело, при котором человек имеет особые обязательства перед тем, кому он служит: «Не навреди».

Автором первого профессионального этического кодекса считается английский врач, лидер Манчестерского философского общества Томас Персиваль (1740–1804). Стандарты поведения в кодексе этики Персиала давали медикам моральный мандат для оценки поведения не только коллег, но и их номинальных начальников, нанимателей,

администраторов. Главный принцип кодекса: служение во имя здоровья и благополучия больного.

Сегодня сфера применения кодексов расширена до границ виртуальной этики. Однако проблема состоит не только в том, чтобы написать правила профессионального поведения. Важно разработать механизмы его использования и распространения.

Дональд Готербарн, профессор Восточного университета штата Теннеси, так описывает свой опыт участия в разработке «Кодекса этики и профессиональной практики инженеров-программистов»: «Работа над кодексом началась в 1993 г., а приняли его в 1999 г... Процесс создания кодекса этики, особенно в выигрышной части, является всегда политикой. Внешнее обсуждение, включая и тех, кому это помогает, и тех, кому мешает, и тех, кто пишет, — вот что отвлекает от настоящей работы». Когда же кодекс создан и проходит этап обсуждения, многим, кто его читает, кажется, что он не содержит ничего нового. Кодекс систематизирует приоритеты совместной деятельности.

Майкл Хоффман (Центр деловой этики колледжа Бентли), работающий как философ-консультант (он помогает компаниям разрабатывать и внедрять кодексы этики), рекомендует: «Вам не следует быть одним из тех, кто пишет кодекс этики, организации; писать должны они сами. Они знают свою культуру, чувствуют этическую атмосферу в области своей деятельности».

Консультант, располагающий коллекцией корпоративных кодексов, может задать определенный уровень этического стандарта; прокомментировать содержание, в котором должны отражаться ценности компании; привести в соответствие с жанром стилистику кодекса; организовать пилотную опробацию и тренировочную программу. Но возможно, что на каком-то этапе заказчик откажется от дальнейшей разработки. Как правило, это происходит на этапе осознания отдаленных последствий тех перемен, которые влечет за собой этическая программа. Руководство может быть к ним просто не готово. И это лучшее доказательство важности и действенности профессиональных этических кодексов.

Правила профессиональной этики должны быть направлены на ограничения корпоративного эгоизма. Наше пока еще не вполне демократическое общество живет ожиданием некой «третьей силы», которая наряду с созидающими и разрушительными силами влияет на объединение частных, корпоративных и общественных интересов<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Подробнее об этом см.: Этика корпоративизма // Этика успеха. Вып. 17. Тюмень, 2000.

Как органичное дополнение к несовершенному праву, профессиональная этика может стать гарантом «понятности» и безопасности для общества целей бизнеса.

Разработку кодекса этики целесообразно начинать с исследования внутреннего этического климата организации, объема и характера этических правил, которые должны быть установлены для работников и руководителей компании, а также рисков, которым компания подвергается при отсутствии такого кодекса.

Необходимо обеспечить участие в процессе разработки этического кодекса как руководителей, так и рядовых сотрудников организации. В противном случае кодекс не будет оказывать реального влияния на соблюдение этических норм в практике деятельности организации. Кодекс этики должен содержать практические рекомендации, адресованные руководителям и сотрудникам предприятия. Позиция руководства и менеджеров высшего звена организации должна содержать явно выраженное ценностное отношение к принимаемому кодексу этики.

Результативность корпоративного обучения в сочетании с разнообразием его возможных форм указывает на целесообразность разработки стратегической политики управления корпоративным обучением.

Приведенные аргументы свидетельствуют о том, что этические кодексы являются эффективным инструментом защиты интересов субъектов совместной деятельности. Однако для их реализации и поддержания безупречной практики необходимо создавать законодательно установленные стандарты и нормы.

В заключение рассмотрим еще одну сферу этической регуляции кодексов, которая в современных рыночных отношениях непосредственно влияет на этику организационного поведения. Речь идет об этических кодексах честной конкуренции — бенчмаркинге.

Сегодня, в эпоху глобализации бизнеса, компании осознают необходимость всестороннего и детального изучения и последующего использования лучших достижений конкурентов в целях собственного выживания. Чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям, независимо от размера и сферы деятельности, необходимо изучать и применять передовой опыт в области производственных, бизнес-технологий, образования и др.

Бенчмаркинг (англ. *benchmarking* — «маркирование») — передовая технология конкурентного анализа, предполагающая не простое заимствование лучших достижений конкурентов, а их усовершенствование.

вание с целью внедрения в собственную практику. С точки зрения права это вполне законный процесс. А с позиций морали? Так ли он безупречен? Тем более что бенчмаркинг — деятельность не одного человека, а целой команды, деятельность, которую необходимо стратегически встраивать в бизнес-план компании.

Приступая к проведению внешнего сопоставительного анализа, необходимо иметь абсолютную уверенность в его законности и этичности. Только строгое соблюдение общепринятых в бенчмаркинге норм поведения, вне зависимости от обстоятельств, позволит компании оставаться в рамках не только правовых, но и этических норм, обеспечивая тем самым возможность успешного сотрудничества даже со своими конкурентами.

Е. А. Михайлова приводит перечень неэтичных, а в некоторых случаях незаконных действий, использование которых запрещает этика бенчмаркинга<sup>1</sup>. Это, в частности, следующие действия:

- «*Ложная покупка*»: в целях получения необходимых данных не следует просить вашего постоянного покупателя вступить в переговоры с компанией-конкурентом о продаже интересующей вас продукции.

- *Сотрудничество с поставщиками*: не следует в качестве основного условия продолжения сотрудничества выдвигать требование предоставления вам данных об объемах деловых операций компании-конкурента.

- *Инженерный анализ*: продукция, подвергшаяся инженерному анализу, должна быть приобретена законным путем. Разрабатывая на его основе собственный вариант, следует строго следить за соблюдением авторских прав.

- *Фотосъемка*: скрытая фотосъемка, включая аэрофотосъемку, является нарушением закона.

- *Введение в заблуждение*: не следует выдавать себя за представителя государственной организации или потенциального клиента для получения необходимых вам сведений или документов.

- *Собеседование при приеме на работу*: не следует просить кандидатов на вакантные должности или уже принятых новых сотрудников сообщать конфиденциальную информацию об организации, в которой они работали прежде.

---

<sup>1</sup> Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга. М., 2002. С. 57–58.

Соблюдение норм и правил этики способно существенно облегчить процесс налаживания партнерских отношений. Перечислим наиболее важные из них:

- при любых обстоятельствах следует быть дружелюбным, открытым и искренним партнером;
- не стоит вести двойную игру;
- следует быть предельно вежливым при любых обстоятельствах;
- крайне важно быть готовым к сотрудничеству и скорейшему достижению взаимовыгодных результатов;
- запрашивая интересующие вас данные о потенциальном партнере, следует быть готовым к ответному предоставлению своих.

Уже этот далеко не полный перечень проблем, решению которых содействуют кодексы этики, заставляет искать ответы на вопросы: Должен ли кодекс ограничиваться простым перечислением правил и ключевых ценностей организации? Как повысить его регулятивную функцию и эффективность воздействия на организационное поведение? Как внедрить кодекс?

Большинство исследователей справедливо отмечают, что разработка кодекса этики не сводится только к самому документу — процесс его создания и внедрения столь же важен. При оценке потребности в кодексе этики организация должна начать с исследования своего внутреннего этического климата, объема и характера этических правил, которые должны быть установлены для работников и должностных лиц общества, а также рисков, которым общество подвергается при отсутствии такого кодекса.

Затем необходимо обеспечить в этом процессе участие всех — от руководителей до работников, иначе они могут не соблюдать этические нормы в своей практике. К тому времени, когда кодекс этики будет представлен совету директоров на утверждение, каждый работник должен быть ознакомлен с кодексом и должен внести свой вклад в подготовку документа. Это обеспечит заинтересованное участие всех работников в воплощении кодекса в жизнь.

Ключом к успешному воплощению в жизнь принимаемого кодекса этики является позиция руководства общества, его приверженность декларируемым принципам, публично подтверждаемая и демонстрируемая директорами и менеджерами высшего звена. Кодекс этики должен быть также ориентирован на пользователя, то есть содержать практические рекомендации по использованию, адресованные должностным лицам и работникам предприятия.

В дополнение к кодексу этики в компании может быть организовано обучение по вопросам этики и назначен специалист по этике и этическим спорам. Кроме того, может быть создано подразделение (комиссия, комитет) по вопросам этики или комитет совета директоров по этике. Такой специалист или подразделение будет консультировать должностных лиц и работников, проводить обучение. Кроме того, это даст возможность в конфиденциальном порядке получать те или иные рекомендации. Кодекс этики должен постоянно обновляться и совершенствоваться, и эту работу должен обеспечивать комитет совета директоров по этике. Организация может разработать специальные, поддающиеся измерению показатели в целях повышения уровня этики взаимоотношений и поведения.

Подводя итоги анализа этических кодексов и их роли в регулировании организационного поведения, следует подчеркнуть, что деловая этика непосредственно связана с ответственностью компаний перед обществом. Социальная ответственность бизнеса предполагает представление общественности открытой информации о деятельности компании, ее деловых и моральных ценностях. Обществу не безразлично, за счет чего накоплены денежные средства компании, каким образом используются прибыли и как отражается рост благосостояния компании на повышении качества жизни ее персонала.

### ***Вопросы***

1. Охарактеризуйте виды этических кодексов и сферы их регуляции.
2. Чем отличается кодекс корпоративной этики от кодекса деловой этики?
3. От каких факторов зависит эффективность внедрения этического кодекса организации?

### ***Список рекомендуемой литературы***

*Автономов В. С. Модель человека в экономической науке. СПб., 1998.*

*Бриттан С. Капитализм с человеческим лицом. СПб., 1998.*

*Бакитановский В. И., Согомонов Ю. В. Гражданское общество: новая этика. Тюмень, 2003*

*Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики: Учеб. пособие. М., 2002.*

*Громова Л. А. Профессиональная этика в ПР и рекламе // Профессиональная этика в PR и рекламе. СПб., 2001.*

*Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г.* Этика деловых отношений: Учебник. М., 2002. (Указатель списка лит-ры)

*Козловски Петер.* Принципы этической экономии. СПб., 1999.

*Джордж Р. Т. Де.* Деловая этика: В 2 т. СПб., 2001.

*Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К.* Этика бизнеса. М., 2000.

Этика и бизнес. Сб. научных трудов студентов и аспирантов. Красноярск, 2000.

## **КЕЙСЫ К УЧЕБНОМУ КУРСУ «ЭТИКА УПРАВЛЕНИЯ»**

---

---

## **Тема 1. «Что такое этика управления?»**

Основной вопрос этики управления, ответ на который пытаются найти в последние 200 лет как теоретики, так и практики, состоит в том, как можно оставаться приверженцем моральных норм в условиях жесткой конкуренции рыночных отношений, заставляющей менеджеров думать прежде всего о прибылях компании, а уже потом о человеческом благе. Не менее важным для менеджера является и другой вопрос, ответ на который мог бы прояснить природу человеческой мотивации поведения: «Человек по своей природе эгоист или альтруист?»

### **Управлеченческая ситуация 1**

Интрига спора о взаимосвязи этики и управления в условиях рыночной экономики восходит к основоположнику политической экономии Адаму Смиту (1723–1790). Две его основные работы представляют две точки зрения, до сих пор господствующие в дискуссиях по этому вопросу. В работе «Теория нравственных чувств» (1759) Адам Смит писал: «Каким бы эгоистичным, по нашим предположениям, ни был человек, в его натуре, несомненно, заложены принципы, благодаря которым он заинтересован в счастье других людей, и это счастье необходимо ему, хотя он ничего из этого не извлекает, кроме удовольствия видеть это». Фактически это означает признание, что человек по своей природе альтруист, то есть заботящийся прежде всего о благе ближнего.

Однако тот же Адам Смит более известен как автор другого высказывания (см. его работу «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776): «Мы ожидаем своего обеда не от благоволения мясника, пивовара или пекаря, а от их заботы о собственной выгоде». Здесь Смит признавал «невидимую руку» рыночной конкуренции, первичной в регулировании человеческих отношений, и утверждал, что, служа себе, своему эгоизму, люди служат своим ближним лучше, чем если бы они сознательно стремились к тому.

**Задание.** Дайте свою оценку двум точкам зрения Адама Смита. Верно ли, что менеджер, являющийся сторонником управления на

основе доктрины свободного рынка в традициях Смита, должен побуждать людей быть эгоистичными? Какой работник способен к более эффективному труду — эгоист или альтруист?

**Возможное развитие ситуации 1.** В книге известного экономического журналиста Сэмюеля Бриттана «Капитализм с человеческим лицом» автор справедливо заметил, что Адаму Смиту не удалось создать вполне законченную, непротиворечивую теорию. Превознесение только эгоизма было бы очень странным делом для политэконома. Большинство экономистов, в том числе учеников и последователей Смита, считают, что имеется много областей, где «невидимая рука» не срабатывает, и даже там, где работает, она действует успешно только на фоне законов морали и права, уважения привычек и обычаев. «Невидимая рука» имеет наибольший смысл, если ее рассматривать как *prima facie*, как очевидное правило поведения в рамках более широкой нравственной системы. Например, в таких областях, как купля-продажа и производство, где нужно принимать решения, что и как производить, мы можем сделать больше добра, поступая так, как будто мы действуем в соответствии с собственной выгодой, чем преследуя явно альтруистические цели.

Однако ограничения типа *как будто* должны использоваться с осторожностью. Даже там, где они применимы, преследование собственной выгоды должно ограничиваться дополнительными мерами, такими как соблюдение контрактов, честное отношение к партнерам, отказ от применения насилистенных методов и т. д. Более того, имеются такие вещи, как общественные блага, которые не могут быть представлены на рынке в достаточном количестве из-за того, что всегда найдутся желающие бесплатно проехать за чужой счет (*free-ride* — «прокатиться зайцем»). Например, в таких сферах, как оборона, полиция, экология, преследование личной выгоды возможно при условии соответствующего регулирования ценовой структуры, обеспеченной государственной политикой, системой взимания штрафов за нарушения и другими методами социального контроля.

## Управленическая ситуация 2

Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организа-

ции, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее, и, предположим, наниматель А. может предпочесть, чтобы наниматель В. занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А., мог переманить к себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В. может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет так рассуждать, то оба попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

**Задание.** Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А. и В. вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

**Возможное решение ситуации 2.** Данная сфера рыночных отношений — между работодателем и наемным работником — служит примером того, что в их регулировании не всегда действуют принципы «невидимой руки». Выбор политики управления персоналом имеет нравственное значение. Наиболее часто встречаются два альтернативных типа управления: политика «купи кадры» и политика «сделай кадры». Одна характеризует ориентацию фирмы на внешний рыночный способ работы с кадрами, другая — преимущественно на внутриорганизационный. В чистом виде политика «купи кадры» предполагает, что фирма нанимает работника, который вполне заменим и не требует дополнительной подготовки и вложений. В рамках такой политики среди менеджеров по персоналу считается этически нейтральной практика переманивания работников. В действительности, как показывают исследования (см.: Цветаев В. М. Управление персоналом. СПб., 2002), эффективность работы таких кадров резко снижается в периоды организационной перестройки или временных трудностей, что свидетельствует об их недостаточной надежности или слишком длительном периоде адаптации.

Достоинством внутриорганизационной политики подготовки кадров является то, что как принятые по найму со стороны, так и подготовленные внутри фирмы работники включены в программу дополнительной подготовки на предприятии, планирования карьерного роста и систему дополнительной социальной защиты (социальная помощь,

ссуды на обучение и материальные приобретения, доплаты к пенсиям и другие социальные услуги, оказываемые фирмами своим сотрудникам). Это повышает патерналистскую активность руководства организации в отношении персонала, способствует проявлению лояльности и заинтересованности в успехе фирмы сотрудников, но сопряжено с дополнительными затратами на реализацию социальной программы.

Этика управления позволяет разделить взаимодействия людей на такие, где «невидимая рука» дает наилучший результат, и такие, где нормы поведения, основанные на сотрудничестве, обеспечивают лучшие результаты. Метод рассуждений, придуманный почти два века после Адама Смита, иллюстрирующий ситуацию, где аргумент «невидимой руки» неприемлем, известен как дилемма заключенных (см.: Бриттан С. Капитализм с человеческим лицом. СПб., 1998).

### **Управленаческая ситуация 3**

В конце лета 2000 г. группа «Альфа-Эко» получила в дар от совладельца торгового дома «Смирновъ» 45% акций компании. Сразу после этого офис дома «Смирновъ» был захвачен менеджерской группой «Альфа-Эко», а сам владелец 50% акций Б. Смирнов был отстранен от руководства. Как утверждает г-н Смирнов, накануне конфликта группа «Альфа-Эко» предлагала выкупить акции торгового дома за бесценок или получить откупные за возможность прекратить атаку на руководство. Желая сохранить хорошие отношения с совладельцем, акции передали в дар.

**Задание.** Объясните, почему атакующая группа «Альфа-Эко» повела себя так бесцеремонно со своим партнером. Как можно классифицировать такие действия с точки зрения этики?

**Возможное развитие управленческой ситуации 3.** Атака на менеджмент компании-партнера была продиктована его явной слабостью. Это же стало причиной выбора средств захвата, которые можно квалифицировать как шантаж. Метод корпоративного шантажа (green-mail) используется недобросовестными акционерами или партнерами для быстрого приобретения всего бизнеса. Для предупреждения таких инцидентов Федеральная комиссия по ценным бумагам РФ издала распоряжение ФКЦБ «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения» № 421/р от 04.04.2002 г. и предлагает его к практике ведения бизнеса. Кроме того, пострадавшая сторона может обратиться в Арбитражный суд.

## **Тема 2. «Этические регуляторы в управлении»**

**Что нужно знать для анализа ситуаций по теме.** Анализ этических регуляторов поведения в системе управления является предметом междисциплинарного рассмотрения этики и теории менеджмента. В этике традиционными социальными регуляторами поведения людей считаются:

1. *Совесть* как показатель человеческого в человеке и способ самоконтроля, самооценки поведения.

- право народов на самоопределение;
- права национальных меньшинств;
- право на развитие;
- право на благоприятную окружающую среду.

(Подробнее об этом см.: *Ковлер А. И. Антропология права*. М., 2002.)

Знание этических регуляторов и умение ими пользоваться составляет основу этической компетентности менеджера.

В теории и практике современного менеджмента накоплен значительный опыт использования организационных регуляторов этичности поведения. В популярной книге М. Х. Мескона и др. «Основы менеджмента» названы регуляторы:

1. *Этические кодексы и нормативы*, описывающие систему ценностей и правил поведения в организации. К вариантам поведения, обычно запрещаемым этическими нормами, относятся взятки, вымогательства, подарки, сексуальные посягательства, выплата соучастнику части незаконно полученных денег, конфликты на почве столкновения интересов, нарушение законов в целом, мошенничество, разглашение секретов компаний, использование информации, полученной в доверительной беседе от членов «своей» группы, незаконные выплаты политическим организациям, противоправное поведение ради интересов фирмы.

2. *Комитеты по этике*, которые создаются в организациях для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов — руководители высшего уровня. Распространенной практикой является приглашение внешнего консультанта по этике для разработки рекомендаций по улучшению нравственно-психологического климата в организации. Тактическая цель — предупредить конфликты внутри организации. Стратегическая цель — содействие этическому развитию организации.

ствовать формированию корпоративного духа солидарности и лояльности.

3. *Социальные ревизии, или этический аудит*, — организуются с целью определения в отчетах и проектах уровня социальной ответственности организации.

4. *Обучение этичному поведению* руководителей и рядовых сотрудников с целью повышения их восприимчивости к моральным проблемам, которые могут перед ними возникнуть.

## Управленаческая ситуация 4

Ли Якокка, ставший президентом автомобильной компании «Крайслер» в период ее глубочайшего кризиса, с гордостью вспоминает о том, что спасти фирму ему удалось во многом благодаря созданию «сплоченной коалиции сил». Считая, что смысл руководства состоит в том, чтобы показывать пример, он принял решение о сокращении своего жалования до одного доллара в год и назвал это «равенством жертв». Вслед за ним на сокращение жалования согласился весь персонал. Это принесло корпорации экономию в \$2,5 млрд.

**Задание.** Подумайте, является ли этичной система «равенства жертв», учитывая, что ее участники имеют далеко не равные первоначальные возможности для принесения такой жертвы. Как сказал один из критиков Ли Якокки, «вам легко отказаться от зарплаты, вы и так богаты». Не является ли данная позиция руководителя формой лицемерия? Должны ли руководители разделять материальные трудности компании, если в конечном счете именно они находят верное решение выхода из кризиса?

**Возможное развитие управленаческой ситуации 4.** С позиции решения тактических задач жертва Якокки не была нравственным подвигом. Однако как менеджер он своим решением заложил основы стратегического развития этической культуры организации. Люди оказались готовыми последовать примеру и пойти на большие жертвы, если все остальные разделяют их судьбу. Ситуация продемонстрировала, какие потенции кроются в сотрудничестве, когда наступают тяжелые времена. В конечном счете не только займы и грамотный менеджмент, но и дух корпоративной солидарности, чувство личной ответственности каждого спасли компанию и стали основой ее будущего процветания.

## Управленческая ситуация 5

В небольшой организации, занимающейся редакционной и издательской деятельностью, в офисе работало пять сотрудников. Отношения внутри коллектива в основном были теплые, даже дружеские, но вдруг начались проблемы с финансированием организации (иногда такое бывает). На этой стадии сотрудники компании уделяли работе больше времени и старались помочь ситуации. Когда пришло время зарплаты, начальник каждого в отдельности попросил подождать с выплатой, ссылаясь на сложное финансовое положение организации. И получил согласие коллектива. В дальнейшем выплаты заработной платы стали нерегулярными и суммы стали меньше.

**Задание.** Оцените нравственную ситуацию до и после трудностей компании. К чему может привести дальнейшее развитие событий? Опишите сценарии возможного поведения руководства компании.

**Возможное развитие управленческой ситуации 5.** Коллектив поддержал шефа, испытывая к нему дружеские чувства и желая продолжить работу в этой компании. Сотрудники помогали организации преодолевать трудности, но большую часть их советов начальник игнорировал. Более того, он сделал ставку на эксплуатацию дружеских отношений в коллективе. Сложившаяся ситуация подорвала доверие коллектива к руководству. Возможно, это станет причиной ухода сотрудников из организации. Начальник нарушил правила корпоративной этики и в результате выиграл тактически, но проиграл стратегически.

## Управленческая ситуация 6

Накануне 27 января 1986 г., назначенного дня старта космического корабля «Челленджер», технический помощник президента компании, обеспечивавшей запуск, инженер Лунд не санкционировал запуск из-за неполадок в системе. Космический центр — заказчик проекта требовал от компании соблюдения сроков запуска, и президент компании Мейсон попросил Лунда еще раз подумать над ситуацией, но уже не как инженер, а как менеджер (его слова были: «Сними свою шапку инженера и надень шляпу менеджера»). Лунд, подумав, изменил свое мнение и разрешил запуск. На следующее утро корабль с экипажем на борту взорвался во время старта.

**Задание.** Подумайте, должен ли был инженер Лунд мыслить скорее как менеджер, а не как инженер, если он являлся топ-менеджером по техническим вопросам. В чем состоит отличие ответственности менеджера от ответственности инженера?

**Возможное развитие управленческой ситуации 6.** Майкл Дэви, известный американский специалист в области профессиональной этики, анализируя случай со взрывом «Челленджера», объясняет причину трагедии конфликтом двух этик — профессиональной этики менеджера и профессиональной этики инженера. Менеджеров учат управлять людьми, инженеров — управлять машинами. Думать скорее как менеджер, чем как инженер, — значит сосредоточить внимание на людях, с которыми ты работаешь, которым ты подчиняешься и перед которыми несешь ответственность за общие интересы компании. Думать как инженер означает использовать технические знания о вещах, обеспечивая их надежность и безопасность. Этический принцип профессионального кодекса инженера гласит: «Прибыль компании превыше всего, но безопасность и надежность создаваемых вещей превыше прибыли». Этот кодекс должен защищать каждого специалиста от внешнего давления конкуренции и некомпетентного вмешательства.

На просьбу босса Лунду как инженеру следовало бы ответить: «Извините, если вам нужен помощник, который думал бы прежде всего как менеджер, а не как инженер, вам не следовало нанимать инженера». Лунд оказался не только плохим инженером, но и нравственно безответственным менеджером, ибо его решение погубило не только репутацию компании, но и человеческие жизни.

### **Тема 3. «Этика бизнеса и профессиональная этика менеджера»**

**Что нужно знать менеджеру для анализа ситуаций по теме.** Предмет, известный под названием «Этика бизнеса», является совместной областью регуляции экономики, этики, права. Тема этики в бизнесе достигла расцвета в середине 1980-х гг. в связи с возникновением крупных корпоративных скандалов. Сегодня только в США создано более 500 курсов по этике бизнеса, и данный предмет преподается в 90% коммерческих школ. Суть предмета, как отмечает С. Бриттан, состоит в том, чтобы «научиться поступать этично и при этом продвигаться вверх».

*Этика бизнеса* не является самостоятельным предметом, отличающимся от этики в целом. Специфика этики бизнеса в том, что она представляет собой совокупность этических и правовых норм, определяющих отношения между субъектами предпринимательской деятельности, а также между ними и государственными органами, осуществляющими регулирование предпринимательской деятельности; судебными органами; потребителями продукции; обществом в целом. Этика бизнеса — сложное и обобщающее понятие, относящееся к различным видам профессиональной деятельности, для которых разрабатываются свои морально-этические правила и нормы в форме кодексов.

В кодексах этики бизнеса формулируются конкретные принципы и правила делового поведения применительно к отдельной фирме (корпоративные кодексы этики), различным профессиям (кодексы профессиональной этики), а также к национальным (относящимся к деловому поведению предпринимателей одной страны) и международным кодексам этики, ориентированным на международное деловое сотрудничество.

*Корпоративный кодекс* содержит положения, отражающие принципы и правила делового поведения в конкретной фирме, ответственность администрации по отношению к работникам, обязательства по охране окружающей среды. Н. Н. Герчикова, автор монографии «Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики», выделяет несколько типов корпоративных кодексов этики:

- регулирующий документ с детально разработанными правилами, включая санкции, предусмотренные в случае нарушения кодекса;
- краткий кодекс, включающий положения о ценностях фирмы, философии, целях фирмы;
- кодекс социальных обязательств фирмы перед вкладчиками, сотрудниками, комьюнити, обществом в целом и т. д.;
- кодекс, определяющий межличностные отношения в фирме, — согласование целей фирмы и интересов сотрудников.

*Профессиональная этика* — сумма моральных норм; служит руководством поведения в конкретной профессиональной деятельности, объединяет специалистов этой профессии, помогает им осуществлять профессиональный контроль над членами своих профессиональных объединений и оберегать их от некомпетентного постороннего вмешательства.

*Профессиональный кодекс этики менеджера* является неотъемлемой частью этики бизнеса, поскольку профессиональное предназна-

чение представителей данной сферы деятельности — обеспечивать эффективное развитие и процветание бизнеса. В зависимости от специализации управленческой деятельности менеджеры обязаны соблюдать кодексы своих профессиональных ассоциаций, например российский кодекс профессиональных и этических принципов в области связей с общественностью, международный кодекс рекламной практики, международный этический кодекс «Принципы ведения бизнеса» и др.

*Деловая культура* — основа профессиональной этики бизнесмена и менеджера; включает в себя систему профессиональных знаний и норм поведения, определяющих отношения делового партнерства, правовую и экономическую культуру предпринимателей и менеджеров. Морально-этические нормы этики бизнеса включают требования поддержания репутации фирмы, уважения закона, порядочности, честности, ответственности и настойчивости в выполнении обязательств по договору, соблюдения правил честной конкуренции.

*Личная этика* основана на тактичности, справедливости, уважении достоинства партнеров и конкурентов на рынке. Как предприниматели, так и менеджеры обязаны соблюдать этикет в сфере бизнеса. *Этикет* — манеры, форма поведения в общественных местах. Он требует соблюдения делового протокола, определенной культуры делового общения, внешнего вида, одежды, правил выполнения обещаний.

В США, где накоплен большой опыт в области этической регуляции бизнеса, содержание этики бизнеса определяется:

- нравственными чертами предпринимателя, которые находят выражение в его деловом поведении;
- профессиональной этикой, в частности в вопросах добросовестной конкуренции;

- моральными качествами личности предпринимателя (верность слову, договору; чувство меры в стремлении к получению прибыли; ответственность за порученное дело; корпоративная солидарность; установка на повышение квалификации и самосовершенствование; признание и уважение человеческого достоинства).

Администрация по делам малого бизнеса США предоставила список профессиональных качеств бизнесмена:

- энергичность, умение заставить других работать;
- способность к самостоятельному мышлению;
- умение строить взаимоотношения с людьми;
- коммуникабельность;
- знание техники и технологии, компетентность;

–настойчивость и целеустремленность.

Этической нормой поведения бизнесмена в США считается рационализм, основанный на принципах:

–индивидуальности личности;

–объективной оценки деятельности личности;

–суверенитета личности, предполагающего личный выбор предпочтений и свободу в их реализации;

–сопоставления затрат и результатов деятельности — личной выгоды и усилий по ее достижению.

Большое значение придается раскрытию информации как одному из правил этики бизнеса. Это свидетельствует о признании равенства прав всех участников рыночных отношений и подчинении их стандартам гражданского общества. Раскрытие информации призвано не допускать монопольного положения производителей на рынке:

–пресекать стремление производителей диктовать обществу свои условия и стандарты поведения;

–содействовать обеспечению равенства среди предпринимателей в вопросах конкурентоспособности продукции;

–не допускать получения иностранными фирмами каких-либо преимуществ перед национальными предпринимателями.

Иностранные компании в соответствии с национальным законодательством на равных условиях с национальными должны предоставлять компетентным органам в США необходимую информацию о своей деятельности. Она должна содержать:

–финансовую отчетность: баланс, отчет о прибылях и убытках; отчет о движении капитала; отчет об источниках и использовании фондов; сведения о новых инвестиционных проектах;

–сведения о компании: организационная структура, филиалы и дочерние компании;

–сведения об акционерном капитале и его распределении по владельцам;

–важнейшие сферы деятельности компании;

–численность и структуру занятых;

–политику учета и ценообразования.

Большое значение в США придается прозрачности деятельности компаний и честности в отношении уплаты налогов и выполнения договорных обязательств.

Высшие менеджеры должны открыто и уверенно поддерживать нормы этического поведения, выступать инициаторами обновления этических ценностей в компании.

## Управленическая ситуация 7

«Брукфилд-корпорейшн» управляет одним из заводов, параметры которого полностью соответствуют местным требованиям к уровню выброса токсических веществ, установленным десять лет тому назад. Оборудование завода проверяется ежегодно, и выбросы токсических веществ всегда были и остаются ниже допустимого уровня.

Опираясь на недавно опубликованное исследование, один из инспекторов отдела контроля качества компании доказывает, что кому-лятивный эффект загрязнения среды выбросами завода представляет опасность для здоровья населения. Он считает, что местные власти и представители общественности согласились бы с ним, если бы им стало известно об этих исследованиях в тот момент, когда устанавливались первоначальные нормы.

Хотя кто-то в компании и поддерживает его точку зрения, большинство инспекторов из отдела контроля качества с ним не согласны.

Изменять технологический процесс было бы слишком накладно — это неизбежно вызвало бы существенное сокращение рабочих мест, а завод является крупнейшим работодателем в небольшом городе.

**Задание.** Подумайте, что следует сделать руководству компании: а) изменить технологический процесс, чтобы добиться более низкого уровня выброса токсических веществ; б) обсудить новые данные с официальными представителями местных органов здравоохранения и ужесточить нормы, если они признают данные убедительными; в) оставить все как есть.

## Управленическая ситуация 8

Инспектор не удовлетворен решением компании и считает, что она подвергает здоровье местных жителей большому риску. Он передает служебную информацию компании в прессу, и его взгляды на проблему излагаются местные газеты. Инспектор проработал в компании 14 лет, и его служебный список — образец для других.

**Задание.** Подумайте, что следует сделать руководству компании в этом случае: а) настоять на том, чтобы инспектор подал в отставку; если он откажется, его следует уволить; б) настоять на том, чтобы он согласился на новое назначение (другое место работы) на одном из заводов компании; в) не предпринимать ничего.

**Возможное развитие управленческой ситуации 8.** В США строго контролируется выполнение законов, и одним из способов контроля является практика осведомительства (whistleblowing), когда должностные лица обязаны свидетельствовать о незаконном или неэтичном образе действий руководства или сотрудников компании. Скорее всего, руководство компании в такой ситуации примет решение исходя из тех принципов, которые провозглашены в корпоративном кодексе этики.

## Управленческая ситуация 9

Руководство ЗАО «Рикор-холдинг», переманивая специалистов уровня топ-менеджеров, при приеме кандидата на работу соглашается на его условия. По истечении испытательного срока сотрудника переводят на более низкую должность с понижением заработной платы, мотивируя решение некомпетентностью работника.

**Задание.** Оцените ситуацию с позиций права и этики. Какие нарушения совершило руководство компании? Дайте этическую оценку поведению кандидата.

**Возможное развитие управленческой ситуации 9.** Компания, нарушая кодекс этики бизнеса, получила начальника отдела по цене менеджера. Привлечь ее к ответственности можно в том случае, если в окружающем бизнес-сообществе приняты правила ведения честной конкуренции и действуют нормы этики, а внутри организации сотрудники строят свои отношения на основе корпоративного кодекса этики. Скорее всего, эти нравственные регуляторы отсутствуют. Пострадавшим в этой ситуации оказался перебежчик: его резюме испорчено, репутация потеряна.

## Управленческая ситуация 10

Екатеринбургский концерн «Калина» обратился в «Роспатент» с просьбой аннулировать регистрацию товарного знака «Кедровый бальзам» московской компании «Торн». Крупнейший парфюмерно-

косметический концерн страны полагает, что москвичи имитируют оформление и название его зубной пасты «Лесной бальзам». Это подтвердил и опрос социологов, показавший, что 60% потребителей путают при покупке «Кедровый» и «Лесной» бальзам.

Независимая экспертиза «Роспатента» не поддержала претензии «Калины»: семантический анализ показал, что кедр и лес — разные понятия. Кроме того, «Торн» потратил на рекламу своей марки более \$2 млн — почти в два раза больше, чем «Калина».

**Задание.** Проанализируйте ситуацию и скажите, прав ли концерн «Калина». Является ли юридический путь доказать свою правоту единственным для урегулирования сложившейся ситуации?

**Возможное развитие управленческой ситуации 10.** Дистрибуторская компания «Торн» известна тем, что продает зубные пасты под товарными знаками, похожими на марки других компаний. Например, до февраля 2003 г. она продавала болгарскую пасту «Aquarelle», похожую по оформлению тюбика на английскую пасту «Aquafresh». Годовой объем «Торна» составляет \$35 млн. На долю «Кедрового бальзама» приходится 2,3% рынка зубных паст России.

Концерн «Калина» за два года до регистрации товарного знака конкурентами продал около 40 млн тюбиков своего бальзама, а выручка от продаж составила 173 млн рублей. Сегодня на долю «Лесного бальзама» приходится 4% рынка зубных паст. Но за последний год у компании возникли трудности с продвижением своей торговой марки.

Компания «Торн», вкладывающая в два раза больше средств в рекламу своей марки, считает, что если потребители путают две марки, то получается, что «Торн» работает на конкурента — концерн «Калину», а не наоборот.

В сложившейся ситуации выходит, что обе компании по-своему правы. Юридического разрешения конфликт не имеет, так как конкурент не нарушает законов. Более эффективными могут быть другие стратегии поведения, основанные либо на совершенствовании технологий и креативного подхода в развитии торговых марок, либо на поиске компромиссов или путей сотрудничества.

#### **Тема 4. «Этические модели управления конфликтами»**

**Что нужно знать для анализа ситуаций по теме.** Описательные модели наиболее типичных вариантов поведения являются весьма эф-

фективным средством этической диагностики, которая необходима менеджерам для принятия решений, в том числе направленных на предупреждение и разрешение конфликтов.

Обобщая теоретический и практический опыт исследования ценностей нравственного поведения, можно выделить три наиболее часто встречающиеся модели поведения и обосновать на их основе принципы управления конфликтами в организации.

*Конфликты* — это противоборство общественных субъектов с целью реализации противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов. Конфликты — всегда борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы. В организациях конфликты редко протекают локально, если менеджеры не предпринимают мер по их нейтрализации. И поскольку субъектами конфликтов являются люди, важно не только понять причину конфликта, но и спрогнозировать, как конкретный человек поведет себя в том или ином случае развития ситуации.

*Первая этическая модель поведения — **перфекционистская*** (от лат. *perfectum* — «совершенное») — отражает принципы поведения человека, ориентированного на достижение идеала, лучшего, совершенного. В задачу менеджера входит не столько то, чтобы предписывать работнику быть совершенным, сколько то, чтобы показать, на каких совершенных ценностях строятся идеалы и миссия организации. Для перфекциониста это важный стимул к преодолению повседневности, обыденности или конфликтности ситуации. Это может стать для менеджера основой управления мотивацией работника, совпадающей с целями обустройства его жизненного пространства, с принципами гармонии и толерантности. Можно предположить, что сотрудники-перфекционисты являются наиболее искренними и последовательными в реализации принципов корпоративного этического кодекса.

*Вторая модель — **утилитаристско-гедонистическая*** — выявляет зависимость экономической и нравственной мотивации работника от ценностей наслаждения и стремления к пользе. Принцип наслаждения определяет характер и направленность поведения как естественное стремление человека избежать страданий и достичь пользы. Стремление к наслаждению, реализуемое в творчестве, и польза как средство гармонизации частных и общественных интересов могут использоваться менеджером для эффективного управления конфликтами в коллективе.

*Третья модель — **прагматическая*** — характеризует зависимость поведения человека от ценностных ориентаций на достижение

успеха, признания референтной группой. Менеджеру важно различать прагматиков, ориентированных на победу и результат, и тех, кто успешнее действует, участвуя в совместном процессе деятельности. Первые в случае поражения склонны обвинять в неудаче обстоятельства и других людей. Они скорее могут изменять обстоятельства, проявляя готовность «быть в нужное время в нужном месте». Вторые постараются изменить и приспособить себя к обстоятельствам с целью попробовать добиться лучшего результата.

## Управленческая ситуация 11

Директор компании, занимающийся производством и продажей бытовой техники, принял решение увеличить продажи в регионах. С этой целью на работу был принят новый начальник региональных продаж. Заместитель директора по производству, имеющий на директора большое влияние, негативно воспринял новую идею, тем не менее он не стал открыто демонстрировать несогласие с действиями менеджера, надеясь, что новый начальник потерпит неудачу.

Однако контакты с регионами росли, появились новые заказчики. Заместитель директора, опираясь на поддержку финансового директора, перешел к открытому сопротивлению, видя в этой ситуации угрозу своему привилегированному положению. Директор оказался перед выбором: бороться с оппозицией в лице заместителей или отказаться от выгодного проекта. К концу второго года, невольно втянутый в бесконечные разбирательства и устав от нежелания директора принять решение, начальник региональных продаж уволился.

**Задание.** Проанализируйте, что, на ваш взгляд, явилось объективными и субъективными причинами конфликта. Оцените действия директора с позиций этических моделей управления конфликтами.

**Возможное развитие управленческой ситуации 11.** С точки зрения конфликтологии к объективным причинам можно отнести недостаточную работу руководства по изучению рынка продаж и неготовность к новым переменам сотрудников компании. Субъективные причины — недостаток качеств лидера у директора компании, борьба его заместителя за сохранение своего влияния, боязнь директора потерпеть неудачу, вложив деньги в новое направление за счет перераспределения материальных средств.

С точки зрения профессиональной этики директор не достаточно подготовлен к проведению организационных изменений. В ситуации конфликта он повел себя как гедонист, не желающий причинить себе неудобства принятием жесткого и определенного решения.

## Управлеченческая ситуация 12

На торговых площадках АвтоВАЗа скопилось более 20 тыс. не проданных автомобилей. Дилеры винят в этом завод, который, по их мнению, слишком завысил цены на свою продукцию. На заводе считают, что всему виной — жадность дилеров, не желающих снижать розничные цены. Вице-президент по маркетингу заявил, что завод приостановит отгрузку машин фирмам, которые не прислушались к рекомендациям АвтоВАЗа снизить цены.

**Задание.** Проанализируйте, что явилось предметом спора конфликтующих сторон и в чем может быть скрыта истинная причина конфликта. Какие возможны сценарии развития конфликта в зависимости от этической позиции обеих сторон?

**Возможное развитие управлеченческой ситуации 12.** Причинами конфликта могут быть как минимум два обстоятельства: несовершенная ценовая политика руководства завода или плохое качество автомобилей. Для принятия эффективного решения необходима всесторонняя экспертиза политики продаж. Возможно, что дилеры не обладают достаточной профессиональной подготовкой и не учитывают быстро изменяющиеся условия конкуренции. В любом случае только от профессиональных действий руководства будет зависеть позитивный результат.

### Список литературы для анализа ситуаций

*Вогель Д. Д. Этика бизнеса: Прошлое и настоящее // Уроки организации бизнеса. СПб., 1994.*

*Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. М., 2002.*

*Громова Л. А., Алексеев А. А. Психогеометрия для менеджеров. Л., 1991.*

*Громова Л. А. Этика профессиональной ответственности менеджера // Новые знания. 2003. № 2.*

*Даулинг, Грэм. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Пер. с англ. М., 2003.*

*Кибанова А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М., 2002.*

*Ковлер А. И. Антропология права. М., 2002.*

*Семенов А. К., Маслова Е. Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса.*  
М., 1999.  
*Спивак В. А. Корпоративная культура.* СПб., 2001.

**Кодекс деловой этики компании  
«Проктер энд Гэмбл» («P&G», США)<sup>1</sup>**

Кодекс деловой этики компании «Проктер энд Гэмбл» («Procter & Gamble» — «P&G») представляет собой свод основополагающих морально-этических ценностей и принципов. Он включает следующие ценности:

- коллектив, состоящий из лучших в мире специалистов;
- хозяйствское отношение к имуществу компании (как к собственному); стремление к обеспечению долгосрочной успешной деятельности компании, к выполнению поставленных задач, повышению эффективности труда;
- честность и открытость в отношениях между работниками; соблюдение буквы закона; принятие решений на основе полной информации и обоснованной ее оценки с учетом возможных рисков;
- стремление быть лучшими в выполнении поставленных задач, повышении качества работы; осуществление лидерства в своей области;
- взаимное доверие в отношениях между коллегами, заказчиками и пользователями.

Принципы и правила поведения основаны на целях и моральных ценностях фирмы. Цели отражают стремление «P&G» производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности. Принципы в общем представлении сводятся к следующему:

- уважение к личности каждого человека;
- неразделимость интересов компании и каждого работника;
- цели и принципы четко определены и согласованы;
- основой успеха является новаторство;
- ориентация в производственной деятельности на запросы потребителей, на тесные, взаимовыгодные отношения с заказчиками и смежниками;
- поощрение профессионального мастерства работников;
- стремление быть лучшими во всех областях, имеющих для компании определенное значение;
- совместная деятельность в духе взаимного доверия и партнерские отношения с заказчиками, поставщиками, высшими учебными заведениями, государственными органами.

**Правила деловой этики  
для сотрудников «P&G» во всех странах**

**Декларация цели компании**

---

<sup>1</sup> Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. М., 2002. С. 22–34.

Производить товары наивысшего качества и ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей во всем 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 своих 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 «P&G» 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 должностям, 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.

### *Информирование о нарушениях*

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,
- 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» 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 свою фамилию. Однако мы просим Вас предоставить достаточ-

ную информацию 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, действующие 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 или 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 про-консультируется с юридическим отделом. Надлежащее информирование и рассмотрение устранит опасность возникновения конфликта или укажут возможные способы его решения. При возникновении сомнений обращайтесь за консультацией.

*a. Вложение денежных средств.* Как правило, сотрудник и его близайшие родственники не должны иметь имущественной или финансовой заинтересованности в деятельности какой-либо конкурирующей компании или 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 считаются 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 непосредственно связан с такими закупками, не должен лично заниматься торговлей этим товаром.

*b. 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 ее деятельности.

*Vr c. 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 подарки, билеты, оплаченный отпуск, 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.

*d. Выполнение служебных обязанностей/предпринимательская деятельность родственников.* Если супруг(а) 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 лица-

ми конфиденциальные действия «P&G» и знакомить их с конфиденциальными документами или материалами своей компании. 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 назначения по службе, повышение заработной платы.

*e. 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 ситуаций 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 причин 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 разглаше-

ния. 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 стремлении создать равные условия для всех кандидатов. «P&G» берет на себя обязательство соблюдать все действующие законы и правила в отношении равных возможностей при приеме на работу, недопущении дискриминации и соблюдении 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 запугивание 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.

### *Политика в отношении преследований*

«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 или имеющее характер оскорбления в случае, когда человек, отдающий себе отчет в своих действиях, понимает, что его поведение вызывает отрицательную реакцию. Такое поведение может сказываться на способности сотрудника в максимальной степени проявить свои возможности на работе в Компании или 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 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 непременным условием работы в Компании является недопущение действий, квалифицируемых как преследование. Если в нарушение этой политики имеют место действия такого рода, то подобные действия рассматриваются исключительно как поступок виновного сотрудника, а не как 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.

#### *Политика Компании в отношении актов насилия на работе*

Каждый сотрудник «P&G» обязан поставить администрацию в известность о ситуациях, в которых на месте работы возникают или могут возникнуть акты насилия, в частности, о применении силы или угрозе применения силы в отношении сотрудников, а равно о действиях, которые могут повлечь за собой имущественный ущерб. Руководители должны оперативно и действительно 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 фактически применяет силу в помещениях, принадлежащих Компании, должен быть как можно быстрее удален из ее помещений (но с учетом общей безопасности сотрудников) и не до-

пускаться в них вплоть до завершения расследования соответствующего инцидента.

## **6. Подкуп в коммерческих отношениях**

Во многих странах, 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 взяток 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 закона 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.

### *Безопасность продуктов Компании*

Сотрудники, в обязанности 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 направленных 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 оценке безопасности продукции учитывались наиболее профессиональные научные заключения, в том числе и критические, необходимо привлекать к этой ра-

боте независимых экспертов, как состоящих, так и не состоящих на службе в Компании;

•«P&G» взяла на себя обязательства выполнять все законодательные и нормативные требования в отношении разработки и маркировки изделий или же вводить еще более жесткие внутренние нормативы.

#### *Экологическая политика*

«P&G» традиционно стремится к созданию на всех своих предприятиях в различных странах мира безопасных условий работы и экологически чистой рабочей среды. Данная 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 «P&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 «P&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.

Как указано в Принципах экологической политики, определяющим в этой деятельности является соблюдение соответствующих законов, что составляет наиболее важную задачу экологических программ «P&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 «P&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 мини-мализацию 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 обеспечиваются разработка соответствующих планов совершенствования и выделение ресурсов, необходимых для их реализации.

#### *Ответственность за нарушение экологических нормативов*

Привлечение к уголовной ответственности за нарушение 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,зыскиваемых 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. Компания 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 уваже-

ния 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, 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 являющимся предприятиями малого бизнеса). 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, представляемые 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 сообщены 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.

В случае если 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 со-

ставляет 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 в 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, и (5) ни одно положение настоящего документа не заменяет и не отменяет местных должностных инструкций и/или аналогичных правил.

Громова Лариса Алексеевна

**ЭТИКА УПРАВЛЕНИЯ**

*Учебно-методическое пособие*

Редактор *Н. И. Иовчак*  
Бильд-редактор *Л. А. Овчинникова*

---

Подписано в печать 04.12.2007. Формат 60 × 84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Объем 11,5 уч.-изд. л.  
11,5 усл. печ. л. Тираж 100 экз. Заказ № 357  
Издательство РГПУ им. А. И. Герцена.  
191186, С.-Петербург, наб. р. Мойки, 48

---

Типография РГПУ. 191186, С.-Петербург, наб. р. Мойки, 48