**Лекция № 4**

**ТЕМА ЛЕКЦИИ Социально-психологические особенности рабочей группы. Проблема профессиональной зрелости рабочей группы.**

**План лекции:**

1.Общие категории этических проблем.

2.Решение этических проблем.

3.Роль менеджеров в деловых отношениях.

4.Корпоративная этика и решение проблем деловых отношений.

5.Использование мотивации сотрудников и проблема манипулирования.

6.Проблема служебных разоблачений.

7.Проблемы работающих женщин.

8.Этика выгодных связей.

**Рекомендуемая литература**

1. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Этика менеджмента: учеб. пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. – 272 с.

2. Горбатов А.В., Елескина О.В. Деловая этика: учебное пособие. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 2007. – 142 с.

3. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/ Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — 4-е изд., пер. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 415 с.

4. Ладатко Л.В. Этика и культура управления: Учебник / Л.В. Ладатко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 320 с.

5. Семенов А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса: Учебное пособие / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и Ко., 2007. – 276 с.

6. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Этика менеджмента: учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. – 272 с.

*Основная часть*

1.Общие категории этических проблем.

Этические проблемы можно поделить на пять общих категорий: взяточничество, принуждение, обман (введение в заблуждение), воровство и несправедливая дискриминация.

Эти категории охватывают наиболее тревожащие и достойные самого строгого осуждения приемы ведения бизнеса, которые были упомянуты менеджерами в ходе четырех независимых друг от друга эмпирических исследований. Они же дают основу для упорядочения нашего обсуждения этических проблем бизнеса.

Взяточничество. Взятку используют для манипулирования людьми посредством приобретения влияния. Взяточничество определяют как «предложение, дачу, получение или вымогательство, чего - то ценного с оказания влияния на действия лиц, выполняющих должностные государственные или юридические обязанности». Вышеупомянутой ценностью может быть прямая выплата в денежном или натуральном выражении. Та же ценность может принимать форму «смазки» или «отката», выплачиваемого после завершения сделки.

Взятки порождают конфликт интересов взяткополучателя и организации, в которой он

служит .

Принуждение. Принуждение – это управление людьми и компаниями посредством силы или угрозы. Это понятие определяют как «принуждение силой, оружием или угрозой. Принуждение может быть физическим, или реальным. В тех случаях физическую силу применяют, чтобы вынудить человека совершить какие-то действия против его воли, либо имплицитным , или легальным , -например, когда одну сторону средством ее подчинения другой стороне, заставляют сделать то, что она по своей доброй воле отказалась бы делать»

Силой зачастую является угроза применения административных мер в отношении более слабой стороны, например угроза отказа в продвижении по службе, увольнения или

очернения лица, работающего в определенной сфере.

Человека могут принуждать совершать действия, которые противоречат его личным убеждениям. Принуждение может быть применено и по отношению к компаниям, например, фирму, занимающуюся розничной торговлей, могут заставить продавать определенные продукты, для того, чтобы получать другие, более нужные ей продукты.

Воровство – это присвоение человеком того, что ему не принадлежит на правах собственности. Д. Нолан и Ж. Нолан -Хейли определяют воровство как «акт кражи; присвоение собственности без согласия ее владельца».

Понятие «воровство» также охватывает широкий круг нарушений этики.

Собственность -либо лицо использует информацию, полученную благодаря своему привилегированному положению, как собственность. Воровством следует считать и подделку продуктов, и манипулирование ценами, и использование информации, являющейся собственностью какой - либо компании, в интересах другой фирмы. Такую информацию можно получить через несанкционированный доступ к компьютерам и программам компании, владеющей информацией на правах собственности.

Несправедливая дискриминация. Несправедливую дискриминацию определяют как «необъективное отношение к людям из - за их расовой принадлежности, возраста, пола, национальности или вероисповедания либо отказ людям в предоставляемых другим привилегиях по указанным причинам... Это неспособность относиться ко всем людям одинаково в случаях, когда между теми, кому благоприятствуют, и теми, кому отказывают в благожелательном отношении, нельзя найти обоснованного различия». Мы называем такое явление несправедливой дискриминацией, которая отличается от дискриминации,

обоснованной рациональными критериями, совершенно приемлемыми для большинства. Людей принимают на работу на основании их квалификации и платят им заработную плату в соответствии с тем вкладом, который они вносят в деятельность организации.

Несправедливая дискриминация имеет место в тех случаях, когда человеку отказывают в

работе, продвижении по службе или в иных благах из - за его расовой принадлежности,

пола или вероисповедания. Эти критерии не имеют отношения к принятию решений,

касающихся найма, продвижения по службе или распределения благ.

Таким образом, этика деловых отношений изучает соответствие моральных норм человека

деятельности и целям деловой организации. Она не является простым набором определенных моральных стандартов, а представляет собой инструмент анализа и решения проблем, которые встают в деловой жизни.

2. Решение этических проблем

Указанные выше два правила имеют следующую логику: открытость и этика идут рука об руку и любые действия считаются неэтичными, если их нельзя публично обсудить.

Открытость принятия решений отражает ту же логику. Она предоставляет тем, кто заинтересован в определенном решении, возможность обнародовать свои взгляды и открывает для дискуссий причины, по которым были приняты определенные решения.

Это в свою очередь позволяет лицам, принимающим решения, учиться на основе опыта и

улучшать свою способность выносить суждения.

Многие известные бизнесмены полагают, что открытость является наилучшим способом развеять посторонние подозрения относительно мотивов и действий компаний. Открытость не панацея для улучшения взаимоотношений между бизнесом и обществом, о стремление действовать в открытой системе лежит в основе подобных взаимоотношений . Бизнес должен быть открытым для мнений общества и открыто говорить о себе. Это необходимо для создания доверия.

3.Роль менеджеров в организации

Менеджеры вынуждены принимать решения, которые затрагивают интересы других людей. Менеджер может определить ценность собственных правил методом проб и ошибок. Однако деловые решения требуют, чтобы он делал это в отношении других людей, взвешивая противоречивые интересы, которые при этом затрагиваются. Например,

нам часто приходится уравновешивать интересы вышестоящих менеджеров и сотрудников.

- Среди вышестоящих менеджеров могут быть различные взгляды, а интересы бывших, настоящих и будущих сотрудников не являются идентичными.

- Каждый сотрудник компании отвечает за репутацию компании, а совокупные действия сотрудников определяют стандарты компании.

- Этические стандарты компании определяются в соответствии действиями, деятельностью компании а не с ханжескими заявлениями о намерениях.

провозглашаемых от ее имени.

- Характер, репутация компании имеет важное значение для тех, кто в ней работает, для

тех, кто имеет с ней дело, и для тех, кто собирается к ней присоединиться.

Однако наибольшее значение имеет позиция менеджера и его поведение при принятии

решений, которые регулируются сочетанием этических и коммерческих стандартов.

4.Корпоративная этика и принятие решений

Анализ практики принятия этически неправильных управленческих решений позволяет выделить, по мнению Геллермана, четыре основных причины неправильного поведения менеджеров:

1) уверенность в том, что данная деятельность не выходит за рамки этических и юридических норм, т. е. что она на самом деле не является нелегальной или аморальной;

2) уверенность в том, что данная деятельность отвечает интересам индивида или организации и что от индивида ожидают именно подобных действий;

3) уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», так как никогда не будет обнаружена и обнародована;

4) уверенность в том, что поскольку данная деятельность помогает компании, то компания

отнесется снисходительно и даже защитит человека, который ею занимается.

Возможные рекомендации в этих случаях следующие. Для первой причины самым надежным руководством здесь является известный принцип: когда сомневаешься – не делай. Вопреки популярным мифам менеджерам платят не за риск, а за понимание того, когда стоит рисковать.

Кроме того, максимизация прибыли не является основным приоритетом компании. Главное –обеспечить выживание компании. Все менеджеры рискуют, отдавая своим компаниям намного больше того, что от них требуется. Но следует никогда не забывать, что те же самые руководители, которые постоянно требуют делать больше, или лучше, или быстрее, или дешевле, обвинят вас в превышении полномочий или игнорировании предупреждений.

Самые умные менеджеры знают, что лучший ответ на вопрос: «Как далеко находится далеко?» – стараться не пробовать.

Обращаясь ко второй причине, следует подчеркнуть, такая уверенность часто является результатом ограниченного понимания интересов организации.

Амбициозные менеджеры ищут способы привлечения благожелательного внимания, чтобы выделиться среди других, поэтому пытаются показывать результаты лучше, чем их

соперники. Печальная правда заключается в том, что менеджеров часто продвигают на основании «больших» результатов, достигнутых именно неэтичными способами. Наиболее эффективное сдерживающее средство –не ужесточать наказания для тех, кого поймали, а повышать осознанную вероятность быть пойманным.

5. Использование мотивации сотрудников и проблема манипулирования

Три критерия могут помочь правильно оценить средства мотивации.

1. Люди, призывающие других к действиям, должны апеллировать к благородным побуждениям.

2. Руководители не должны скрывать используемых ими способов управления мотивацией, ибо скрытные формы тождественны манипулированию.

Если люди, на которых оказывается влияние, остаются в неведении о нем, значит, эти способы неправомерны и нечестны.

3. Правильные методы поощряют людей к активному выбору, помогая в каждом конкретном случае выявить альтернативы, варианты, возможности.

Они также способствуют принятию смелых решений. Манипуляция настолько тесно связана с результатом, что у тех, кто находится под ее воздействием, нет иного выбора, как смириться с нею.

Приведем несколько вопросов, которые руководители могут использовать для оценки качества осуществляемого ими руководства:

- развивают ли руководимые мной люди свои способности?

-растет ли их способность принимать решения и брать на себя ответственность?

-учатся ли они сотрудничать со своими коллегами?

-участвуют ли они в принятии решений?

-чувствуют ли они мое поощрение и поддержку?

-помогает ли им мое руководство стать лучше и работать более производительно?

Если вы ответите на эти вопросы положительно, вы хороший руководитель, который не склонен манипулировать сотрудниками организации.

6. Проблема служебных разоблачений

Вопиющие факты растрат, обмана или коррупции имеют место в настоящее время.

Большинство из нас ничего не делает, чтобы справиться с этими проблемами. Начиная с детского возраста, информирование старших о неблаговидных делах

–«стукачество» –воспринимается негативно. Борцы за этическую чистоту на собственном горьком опыте познали и цену, которую надо заплатить за «стукачество» («сигнализаторство»), и то, чем оновознаграждается. Практически все борцы за этическую чистоту вначале твердо верили в свою организацию, были убеждены, что, если они подадут жалобу начальнику, по ней будут приняты соответствующие меры. Эта наивность

приводила их в западню.

Наказание бывает разным: перемещение по службе, понижение в должности, увольнение, личная травля и запугивание. В качестве первого шага обычно делается попытка подорвать репутацию и эффективность работы «стукача» путем изолирования его или поручения ему менее важных обязанностей, или вообще отстранения от работы. В этих условиях для них закрыт доступ к важным документам, и они не могут участвовать в разговорах с коллегами, которые могли бы повлиять на политику организации или открыть новую разоблачающую информацию.

7.Проблемы работающих женщин

С каждым годом доля женщин в бизнесе, управлении, государственной службе непрерывно возрастает.

Первая из них связана с ограничением карьерного продвижения женщин на высшие управляющие должности.

Многие женщины наталкиваются на так называемый «стеклянный потолок (или стену)», представляющий собой слабую дискриминацию, который не позволяет им занять самые высшие должности. В Западной Европе и России женщинам часто отказывают в продвижении, потому что многие полагают, что они меньше интересуются работой и больше привязаны к семье, чем их коллеги -мужчины. По мнению специалистов, хороший способ борьбы с этим предубеждением заключается в предоставлении женщинам двух различных путей карьеры: быстрого для тех, кто считает, что работа имеет наивысший приоритет, и так называемого материнского пути – для тех, кто хочет более равномерно распределять свое время между работой и семьей.

Хотя многих женщин беспокоит концепция «материнского» пути, так как им кажется, что она может служить для оправдания дискриминации, 82 % из 1000 женщин - профессионалов показали при опросе, что они скорее предпочли бы такой путь карьеры, в

котором сочетались бы гибкий график работы, полная рабочая неделя, возможность тратить больше времени на семью, пусть даже и при более медленном продвижении по

службе, чем путь, предусматривающий быстрое продвижение по службе в сочетании с

жестким графиком работы.

8.Этика выгодных связей

В случае, если некое лицо, наделенное определенными полномочиями (как говорят у нас, «используя служебное положение»), оказало вам некую услугу, предполагает ответные услуги с вашей стороны. Система такого рода неформальных взаимоотношений разъедает, как ржавчина, существующие официальные взаимоотношения между людьми и организациями. Использование правила «ты – мне, я – тебе» разрушает не только деловые,

общественные или правительственные организации, но и вообще отношения между людьми. Ценность человека начинает определяться не его заслугами, профессионализмом

и человеческими качествами, а способностью что - либо «достать» конкретному лицу или

исполнить любое его указание (личная преданность, а не преданность интересам дела).

Сложнее обстоит дело, когда вы представляете не свои личные интересы, а интересы организации. Нужно ли давать взятку или взять кого - либо на работу («устроить»), или

сделать что - либо подобное и теоретически безусловно нравственно небезупречное, чтобы зарегистрировать организацию, открыть новое дело, получить то, что вам положено по закону.

Этические рекомендации многих транснациональных компаний советуют учитывать этические и культурные традиции той страны, в которой вы находитесь и работаете. Существуют три культурные традиции, лежащие в основе современных деловых операций в неевропейских странах: «замкнутый круг» (круговая порука), система взаимных услуг и обмен подарками.

В странах с недостаточно развитой экономикой и культурой формальных деловых отношений большинство людей считает, что они принадлежат к определенному замкнутому кругу, который состоит из родственников, друзей и самых близких коллег. Все, входящие в этот круг, должны защищать друг друга и обеспечивать взаимное процветание.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1.Перечислите категории этических проблем.

2.В чем заключается решение этических проблем?

3.Какова роль менеджеров в деловых отношениях?