**Содержание**

Введение

1. Деловая этика и менеджмент: современные подходы

1.1 Назначение деловой этики и ее структура

**1.2 Этика и управленческие решения**

**2.** Ответственность в системе менеджмента

2.1 Роль ответственности в процессе управления

### 2.2 **Управление этикой и социальной ответственностью компании**

### **Заключение**

### **Список использованной литературы**

**Введение**

Тема данной курсовой работы сформулирована исходя из реальной практической потребности и выполнена в условиях реально работающей организации.

Этика - это слово французского происхождения, означающее манеру поведения. К нему относятся правила учтивости и вежливости, принятые в любом обществе. Этот феномен играет важную роль в человеческом поведении, соотнося его с ориентирами, выходящими за пределы непосредственных мотивов и целей совершаемых поступков. Этика позволяет получить существенное знание о человеческой природе, позволяет лучше понять самого себя.

В сфере экономических отношений говорить о роли этики труднее всего, ибо сама природа этих отношений основана на утилитарном интересе. Отсутствие такого интереса ведет к застою, деградации экономики и, как следствие, к понижению уровня жизни.

Экономика управляется не только экономическими законами, но и участвующими в ней людьми, а это значит, что невозможно исключить из экономических процессов свободу морального выбора. Моральные и этические принципы тоже составляют экономический фактор, ибо правила свободного рынка действуют только на основе того, что люди придерживаются общих моральных и этических ориентиров.

Но сегодня фирмы, стремящиеся к развитию, все чаще используют предпринимательский стиль управления, который принимает форму предпринимательского менеджмента, или философии предпринимательства. Философия предпринимательства находит отражение в его культуре. Одна из характерных черт менеджмента предпринимательского стиля, вырастающая из мелкого бизнеса, - это создание и поддержание определенной культурной среды фирмы, дающей всем занятым на ней чувство единства и причастности к важному и полезному делу.

Предпринимательская культура - это не только культура совершения взаимовыгодных сделок, культура служения обществу, это и инновационная культура.

Это, прежде всего, честность и вытекающее из нее доверие друг к другу участников предпринимательских операций; это обязательность, ответственность, уважительное отношение к другим людям, понимание их интересов, соблюдение этики деловых отношений, способствование успеху других. Это правопослушность, сдержанность и умеренность, умение справиться с необузданными желаниями и устремлениями, видеть и соблюдать разумные пределы; и наконец, культура поведения в самом непосредственном смысле этого слова, знание и соблюдение основных правил служебной, деловой этики.

Конечно, трудно надеяться, что каждый предприниматель будет в полной мере обладать всеми указанными качествами. Идеальных людей не бывает и какие-то отступления, отклонения, упущения неизбежны. Главное состоит в том, чтобы меры отклонений была невелика, чтобы отход от принципов этики предпринимательства носил характер исключений. Все это объясняет необходимость и актуальность изучения данной проблемы, рассмотрения соответствующих теоретических основ деловой этики и ее структура, а так же изучение роли ответственности в процессе управления.

Таким образом, этика бизнеса является быстро развивающейся областью науки и практики управления и предпринимательства, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса.

**Цель работы**: изучить особенности этики и ответственности в бизнесе.

**Задачи работы**: проанализировать российские и зарубежной особенности этики бизнеса, изучить факторы определяющий этический выбор, рассмотреть ответственность в системе управления.

**Объект исследования**: российские и зарубежные организации.

**Предмет исследования**: деятельность, осуществляемая при этическом выборе и роль ответственности в бизнесе.

**1. Деловая этика и менеджмент: современные подходы**

**1.1 Назначение деловой этики и ее структура**

В последние годы деловая этика, или этика бизнеса, заняла свое место в системе российского бизнес - образования, но отечественные разработки в этой области пока еще слабо отвечают практическим задачам менеджмента. В учебниках по данной дисциплине деловая этика обычно представлена как свод моральных норм, необходимых в бизнесе, что составляет только часть ее предмета – нормативную этику. Вместе с тем повышенное внимание уделяется правилам этикета (как говорить по телефону, вести себя на переговорах, писать деловые письма и т.п.). В исследованиях же прикладного характера (например, по управлению персоналом) специфика моральных проблем и решений часто не отражена. В результате деловая этика выступает не в качестве инструмента для менеджера при принятии решений, а как набор моральных постулатов, при этом вопрос, как использовать их в конкретных ситуациях, остается без ответа.

В современной западной литературе предмет деловой этики представлен иначе. Правила этикета изучаются как самостоятельная дисциплина, а управленческая, прикладная этика подробно рассматривается наряду с нормативной. Речь идет о моральных аспектах таких функций бизнеса, как маркетинг и реклама; использование интеллектуальной собственности, конфиденциальной информации, электронных коммуникаций; инвестирование; управление людскими ресурсами; слияния и поглощения; профессиональные услуги; охрана окружающей среды; управление транснациональными компаниями и др.

Очевидно, что научить российских предпринимателей и менеджеров применять деловую этику на практике невозможно, если излагать ее только на нормативном уровне, поскольку этика предполагает сложный выбор нравственно оправданных и не противоречащих целям бизнеса решений.

Менеджмент как деятельность реализуется в организациях, которые состоят из людей. С этой точки зрения очевидно, что менеджмент представляет собой социальное явление. И, действительно, управление в социальных системах имеет целью координацию деятельности разных людей (что особенно важно в условиях разделения труда). А, следовательно, менеджмент тесно связан с социальными процессами и явлениями.

До средины ХХ в. подход менеджеров к взаимоотношениям фирмы и общества базировался на следующих положениях:

- «что хорошо для фирмы, то хорошо и для общества»;

- «дело бизнеса – бизнес»;

- надо реализовать принцип свободного предпринимательства (прибыль должна получаться при минимальных ограничениях со стороны общества).

Однако с началом НТР возобладало мнение, что такое отсутствие ограничений порождает серьезную социальную несправедливость. Общество ввело ряд ограничений: законы о детском труде, минимальной заработной плате, охране труда, антитрестовские и т.д. В то же время потребители начали предъявлять требования из-за монопольных цен, фальсификации товаров, невыгодных условий покупок, нечестности, сговора, политического влияния, загрязнения среды и т.д. Все это привело к значительному усилению контроля за деятельностью фирм по следующим направлениям: технические характеристики товара, объем производства, загрязнение среды); процессы производства (охрана труда, нормы загрязнений, контроль заработной платы, обеспечение занятости); поведение в конкуренции (цены, сговор, сокрытие истины); прибыль (утаивание, распределение); доступ к ресурсам; управление (участие рабочих; решения, связанные с занятостью).

В то же время фирма – «генератор богатства» общества, так как генерирует товары и покупательную способность для их приобретения; поддерживает расширение социальной инфраструктуры и обеспечивает доход на капитал; создает рабочие места у себя, поставщиков, в госсекторе; обеспечивает собственный рост. Для реализации всего этого необходимы многочисленные сложные связи и, очевидно, что успех фирмы зависит от того, как они отрегулированы, кто и как их регулирует и контролирует.

В то же время деловая этика базируется на уважении интересов не только своей фирмы, но и партнеров, клиентов и общества в целом. Данное правило распространяется также на конкурентов – запрещается наносить им ущерб приемами, выходящими за рамки конкурентной борьбы. Этика выступает за получение благ максимальным числом участников рынка и равные возможности доступа к ним.

Нарушение прав собственности, присвоение закрытой информации, недостоверная реклама, ущемление свободы потребительского выбора, коммерческий шпионаж вызывают деформацию рыночных отношений, повышают риски и издержки. Нечестная информация отталкивает покупателей, дискриминация по непрофессиональным признакам и “переманивание мозгов” искажают отношения на рынке труда. Получение выгодных заказов не на конкурсной основе, а по блату, за взятку или посредством шантажа и угроз также разрушает рынок.

Основа современной деловой этики – социальный контракт (неформальное соглашение компании и ее внешнего окружения о единых нормах поведения) и социальная ответственность фирмы (максимальное использование ее преимуществ и сведение к минимуму недостатков, которые затрагивают как участников бизнеса, так и общество в целом).

**Этика** это набор моральных принципов и ценностей, управляющий поведением человека или группы людей и определяющий положительные и отрицательные оценки их мыслей и действий. Это как бы внутренний кодекс законов, который определяет, как можно себя вести, а как нельзя, какие решения можно принимать, а какие нет, где проходит граница между добром и злом. Этика менеджмента связана с внутренними ценностями, а они в свою очередь являются частью корпоративной культуры и воздействуют на принимаемые решения, определяют их социальную допустимость в рамках внешней среды.

Этика бизнеса действует на трех соподчиненных иерархических уровнях.

1. Мировой уровень (гипернормы). Эти нормы основаны на общечеловеческих ценностях и зафиксированы в “Принципах международного бизнеса” – всемирном этическом кодексе, принятом в 1994 г. в Швейцарии представителями ведущих компаний и консультантами бизнеса из США, Западной Европы и Японии. В сжатом виде они сводятся к социальной ответственности бизнеса (создание общественных благ, рабочих мест, повышение уровня жизни клиентов, служащих и акционеров, а также населения в целом); модернизации технологий, методов производства, маркетинга и коммуникаций; повышению доверия к бизнесу; уважению правовых норм и обеспечению равных возможностей в конкуренции; признанию верховенства этических норм (некоторые сделки, разрешенные законом, могут быть неприемлемы с точки зрения морали); содействию свободе многосторонней торговли; уважительному отношению к окружающей среде; отказу от противозаконных действий (взяточничества, отмывания денег, продажи оружия террористам, наркоторговли).

Особо выделяются моральные обязательства компаний и предпринимателей по отношению к следующим категориям лиц:

* покупателям (высокое качество товаров и услуг, честность в рекламе, уважение человеческого достоинства);
* работникам (достойная оплата и условия труда, охрана здоровья и трудоспособности, равные права и возможности трудоустройства);
* владельцам и инвесторам (гарантирование справедливой прибыли на вложенный капитал, свободный доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции);
* поставщикам (справедливые и честные отношения с ними, включая ценообразование, лицензирование, отсутствие принуждения и излишних судебных разбирательств, обмен информацией и привлечение к участию в процессе планирования, своевременная оплата поставок и др.);
* конкурентам (взаимное уважение, развитие открытых рынков товаров и капиталов, отказ от использования сомнительных средств достижения конкурентных преимуществ, уважение прав собственности);
* местному населению (соблюдение прав человека, уважение культурной целостности, спонсорские акции, участие компаний в гражданской жизни).

Гипернормы являются главенствующими по отношению к национальным и корпоративным этическим кодексам и правилам.

2. Макроуровень (в масштабе отрасли или национальной экономики). Это гипернормы и близкие к ним этические постулаты, реализуемые в отраслевых или национальных кодексах этики бизнеса (например, “Двенадцать принципов ведения дел в России”). Речь идет об уважении частной собственности и рыночной конкуренции, достоверности информации, отсутствии несправедливой дискриминации на рынке труда. Социальные контракты заключаются на макро- и микроуровнях.

3. Микроуровень (в масштабе отдельной фирмы и ее клиентов). Это принципы доверия и отсутствия дискриминации в отношениях между поставщиками и покупателями, персоналом и администрацией, менеджерами и акционерами и т.д. Их нарушение влечет различные потери (рост накладных расходов, конфликтные ситуации и др.). На данном уровне решаются и постоянно возникающие (особенно в сфере управления людьми) частные этические проблемы.

Как сделать эти принципы работающими? Не секрет, что менеджеры, привыкшие к количественным критериям эффективности и испытывающие нехватку времени, нередко стремятся пренебречь этическими решениями, представляющими для них известные трудности. Очень непросто также оперировать разными уровнями этических норм. Гипернормы могут противоречить микроуровневым нормам и другим конкретным задачам бизнеса. Помочь здесь (хотя и в ограниченной степени) могут стандартные приемы и некоторые новые рекомендации специалистов по введению этических решений в практику управления.

**1.2 Этика и управленческие решения**

Идеальных управленческих решений, абсолютно приемлемых для всех заинтересованных сторон, практически не существует. Овладение же стандартными приемами позволяет менеджеру объяснить свое решение заинтересованным сторонам, а последним – оценить качество моральных аргументов.

Большинство этических дилемм представляет собой конфликт между целым и его частью.

Сталкиваясь с проблемой этического выбора, менеджеры, как правило, основываются на нормативной точке зрения, т. е. определенных нормах и ценностях, в соответствии с которыми и принимаются решения. В нормативной этике выделяют несколько подходов к описанию систем ценностей и соответственно принятию этически сложных решений, которые могут быть применены в практике менеджмента: утилитарный подход, индивидуалистический подход, морально-правовой подход концепция справедливости.

***Утилитаристский подход.*** Основные принципы утилитаристского подхода гласят, что соответствующее нормам морали поведение приносит наибольшую пользу наибольшему числу людей. Принимающий решение индивид должен рассмотреть воздействие каждого его варианта на все заинтересованные стороны и выбрать вариант, который приносит удовлетворение наибольшему числу людей.

***Индивидуалистический подход.*** Индивидуалистический подход предполагает, что морально приемлемыми являются действия человека, которые идут ему на пользу в долгосрочной перспективе. Главной движущей силой считается самоконтроль, а все внешние силы, которые его ограничивают, должны пресекаться. Каждый человек выбирает для себя наиболее выгодное в долгосрочной перспективе решение, на основе чего и судит о качестве своих решений. К допустимым относятся действия, которые в сравнении с остальными альтернативами приносят больше добра, чем зла. Если каждый человек в обществе руководствуется этим принципом, в конечном итоге получается наибольшее возможное добро, потому что, преследуя исключительно собственные интересы, люди учатся угождать друг другу. Если индивид, стремящийся к достижению немедленных положительных результатов, идет на ложь и обман, они всего лишь вызывают аналогичные ответные действия. Таким образом, индивидуализм сводится к поведению, выгодному другим людям, т. е. действия человека начинают соответствовать желаемым для общества нормам. Одна из особенностей этого подхода в том, что он допускает (если таковые необходимы) действия индивида, направленные на приобретение личных краткосрочных выгод, в общем-то не соответствующие общественным нормам.

Морально правовой подход . Морально-правовой подход утверждает, что человек изначально наделен фундаментальными правами и свободами, которые не могут быть нарушены или ограничены решениями других людей. Это значит, что этически корректным является решение, наилучшим образом соблюдающее права людей, которых оно затрагивает. В процессе принятия решения могут быть учтены следующие моральные права:

* Право на свободу согласия
* Право на частную жизнь
* Право на свободу совести
* Право на надлежащее обращение
* Право на жизнь и безопасность.

Концепция справедливости. Существует распределительная справедливость (равным – равное), процедурная справедливость (соответствие правилам), компенсационная справедливость (возмещение ущерба).

Современная этика бизнеса отдает приоритет тем локальным нормам, которые четко формулируются, поскольку в противном случае их трудно использовать для принятия решений.

Неоднозначен, в частности, вопрос о занятости женщин на физически трудных работах. В некоторых странах это широко практикуется, в то время как на Западе считается недопустимым. Конфликт норм, таким образом, налицо. Если даже приходится решать подобный вопрос на основе местных обычаев, моральные соображения не должны полностью игнорироваться. Можно ввести специальные программы облегчения условий труда или систему компенсаций. Важно по мере возможности обеспечить “пригонку” норм и их логическую взаимосвязь.

При разработке управленческих решений приходится рассматривать и взвешивать их экономические, технологические, политические, социальные и этические аспекты. Если учитываются все или большинство из них, решение оказывается наиболее обоснованным. Сами обоснования либо принимаются, либо используются для выработки альтернатив, либо отвергаются.

Моральный аспект имеют многие решения, задевающие интересы других людей или организаций, но правильный выбор не всегда лежит в области этики.

Например, для репутации фирмы важно выяснить, уменьшат ли выгоду от реструктуризации моральные издержки, возникающие вследствие сокращения штатов, или, напротив, компания скорее выиграет, чем потеряет, скажем, в глазах инвесторов, а, быть может, сокращение штатов безальтернативно и не подлежит моральной оценке.

Хотя для бизнеса экономическое обоснование принимаемых решений играет ведущую роль, это не значит, что этика уступает или препятствует экономической либо иной выгоде. Позиция менеджеров, нередко приписывающих этике “антиприбыльную” направленность и исключающих ее из рассмотрения, ошибочна. При выработке оптимального решения важно, чтобы этические соображения усиливали действие экономического или других факторов, а те в свою очередь усиливали действие этического. Этика не претендует на роль “судьи”, она скорее направлена на принятие обоснованного решения, оправданного со всех точек зрения.

Можно, скажем, подкрепить технологическое решение, ясное только специалистам, моральными аргументами, понятными сотрудникам фирмы и принятыми в ее организационной культуре. Решение выделить ассигнования для спонсорской деятельности или на новые очистные фильтры невозможно аргументировать экономическими соображениями, но тут “сработает” этика, учитывающая социальные приоритеты. Продажа спиртного несовершеннолетним увеличивает прибыль, но не допустима с этической, правовой, социальной точек зрения, и их совокупность перевешивает экономические доводы. Если по экономическим или технологическим причинам нельзя повысить качество продукции, этические требования к ней не исчезают, а сводятся к минимально приемлемому уровню (безвредность товара, небольшое число рекламаций).

Необходимость этического обоснования принимаемого решения появляется в тех случаях, когда у руководства возникает ощущение, что могут быть нарушены стандарты деловой морали. При этом принимаются во внимание корпоративные этические кодексы, а при возникновении нестандартной ситуации главную роль играют этические взгляды руководства или группы менеджеров равного служебного статуса.

Сама острота этического аспекта, т.е. явная необходимость с ним считаться, определяется рядом прогнозируемых факторов. Речь идет о масштабе моральных последствий, как положительных, так и отрицательных; социальном консенсусе – степени морального одобрения или осуждения обществом, клиентами и (или) коллективом организации решения или действия; вероятности ущерба или пользы от принимаемого решения для заинтересованных групп; быстроте проявления последствий; величине дистанции (психологической, культурной, служебной) между лицами, принимающими решение, и теми, кого эти решения затрагивают (если дистанция мала, то последствия проявятся быстро, а если велика, то они дойдут медленно, в ослабленном виде или не проявятся вообще); концентрации последствий, т.е. проценте лиц, на которых распространяются последствия принятого решения.

Определение остроты этического аспекта – сложный процесс, зависящий от морали принимающих решение менеджеров и их положения в иерархии.

Обычно решения принимаются тогда, когда их эффективность выше минимально приемлемого уровня, и отвергаются в противном случае.

Например, экономическое решение отвергается, если норма прибыли на инвестиции будет ниже заданной величины. С точки зрения этики решение неприемлемо, если оно создает конфликт интересов. Минимально приемлемая инициатива одобряется, если другие решения подкрепляют ее и в совокупности дают выигрыш (метод совокупной выгоды).

Как считает профессор Пенсильванского университета Д.П. Фритцше, экономические и этические аспекты решения способны усиливать или ослаблять друг друга. Он условно поделил их на три уровня – желательный, минимально приемлемый и неприемлемый, т.е. ниже минимальной эффективности, в соответствии с таблицей №1.

По мнению Фритцше, желательный моральный эффект тесно связан с желательной нормой прибыли, поскольку справедливое трудоустройство расширяет возможности найма высококвалифицированных работников и не требует дополнительных затрат. Предоставление социальных благ дает экономическую отдачу (рост производительности труда, лояльность потребителей), а объективная информация о продукте может немного понизить прибыль, но сохранить покупательский спрос.

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| **Экономический аспект решения (норма прибыли на инвестиции, %)** | **Этический аспект решения** |
| Желательный уровень |  |
| 11 – 9 | Справедливое трудоустройство без дискриминации по непрофессиональным признакам  Предложение социальных благ  Достоверная информация о продукте |
| Минимально приемлемый уровень |  |
| 8 – 6 | Нечестность в мелочах  Небольшие взятки или подарки  Несущественные неточности в информации |
| Неприемлемый уровень |  |
| 5 – 3 | Крупные взятки  Обман клиентов, потребителей  Дискриминация по непрофессиональным признакам |

Минимальные отступления от моральных норм, считает Фритцше, скорее уменьшат прибыль до минимально приемлемой величины, чем повысят ее, как и решение получать небольшую прибыль вполне совмещается с небольшими этическими погрешностями.

Наконец, крупные взятки, обман и дискриминация при трудоустройстве создают острые отрицательные этические проблемы, чреватые финансовыми потерями.

Для эффективного использования этики при принятии решений необходимы по меньшей мере два условия:

1) внимание менеджеров к этим вопросам (личный аспескт)

2) высокая организационная культура (аспект культуры).

**1) Менеджеры (личный аспект)** При принятии этически верных решений менеджер ориентируется прежде всего на отдельные личностные характеристики, такие как собственное эго, уверенность в своих силах, развитое чувство независимости. Одна из наиболее важных личных характеристик менеджера стадия его морального развития.

На стадии предшествующего развития людей интересуют, прежде всего, внешние выгоды (и наказания). Подчинение власти основывается на угрозе негативных последствий в случае неповиновения. В организационном смысле этой стадии соответствуют менеджеры, использующие авторитарный или принудительный стили руководства, а также менеджеры, ориентирующиеся на гарантии исполнения отдельных задач. На второй стадии общего развития люди адаптируются к ожиданиям положительного поведения коллег (семьи, друзей, общества). Предпочтительным способом достижения целей становится совместная работа в группах. Наиболее адекватным стилем лидерства становится поощрение взаимодействий и кооперации. На стадии последующего, или принципиального, развития люди руководствуются прежде всего внутренними ценностями и нормами, во многих случаях игнорируя правила и законы, требующие нарушения этих норм. Внутренние ценности становятся более важными, чем даже существенные внешние. На этом высшем уровне развития менеджеры используют трансформационный или обслуживающий стили руководства , внимание концентрируется на потребностях последователей и стимулировании окружающих к самостоятельному мышлению, решению возникающих проблем исходя из принципов морали. Для данного уровня характерно наделение властью, когда работники получают право конструктивного участия в управлении организацией.

**2)** Высокая организационная культура (**аспект культуры)**.

Корпоративная культура самым серьезным образом воздействует на поведение членов организации. Например, расследование хищений в нефтяной промышленности США показало, что они воспринимались большинством работников как должное. Сотрудники многих компаний уверены, что если они не будут поступать так, как все (т. е. как принято), они рискуют потерять свое место. В корпоративной культуре всегда можно обнаружить направляющие этический выбор сотрудников «подсказки». Ее герои (т. е. образцы для подражания) могут, как стимулировать этичные решения, так и препятствовать им. Культура организации отнюдь не единственный источник воздействия на этику, но она является самой мощной из этих сил, ибо определяет ценности компании. К числу других относятся принятые в компании правила и политика, система вознаграждения, степень заботы организации о своих членах, система отбора, соответствие принципов организации труда законодательным и профессиональным требованиям, лидерство и процесс принятия решений.

Первое характерно для тех компаний, руководители которых являются подлинными лидерами, весь персонал стоит на позициях, что “этичный бизнес – это хороший бизнес”, стратегия и тактика подчинены удовлетворению запросов основных деловых участников, сложился гибкий механизм приспособления к меняющемуся внешнему окружению. В таких фирмах считают, что этика поддерживает корпоративную культуру на необходимом уровне и это помогает укреплять бизнес.

Согласно одной из принятых на Западе моделей этически обоснованных решений принимающие их менеджеры действуют по следующей схеме:

1. Собирают информацию для всестороннего обоснования решения. Если оно затрагивает интересы основных участников бизнеса, менеджеры прогнозируют степень положительного и отрицательного воздействия.

2. Подбирают соответствующие этические гипернормы и микронормы. Если между ними возникает конфликт, применяется правило приоритетности: доминируют первые, а из вторых предпочтение отдается тем, которые

согласуются с первыми, выстраиваются с ними в логический ряд и формулируются четко и понятно.

Так, одни компании соблюдают конфиденциальность переписки служащих по своей электронной почте, ссылаясь на неприкосновенность посланий, другие контролируют ее, мотивируя это своим правом собственности на компьютеры и сохранением служебной информации. Этическим решением является недвусмысленное, четкое и ясное заявление компании о своей политике в отношении использования ее компьютеров служащими (независимо от конкретного содержания такого заявления).

3. После исключения неприемлемых вариантов готовятся два варианта этического обоснования – желательное и минимально приемлемое.

4. Выясняется, возможно ли преобразовать (в силу внешнего давления или производственной необходимости) минимально приемлемое этическое обоснование в желательное.

Например, на предприятии имеет место конфликт двух этических гипернорм – неприкосновенности частной жизни и моральной ответственности работодателя за жизнь и здоровье занятых. Последняя реализуется через правила техники безопасности, которые, в частности, требуют тестирования сотрудников на употребление наркотиков и алкоголя. Поскольку такие проверки будучи абсолютно необходимыми не приносят вреда, они этичны, а неприкосновенность частной жизни отходит на второй план. Однако работодатель несет ответственность за добросовестность тестирования, чтобы исключить увольнения из-за неправильно сделанного анализа.

5. При недостаточности этического обоснования принимаемого решения следует руководствоваться другими обоснованиями – экономическими, технологическими, социальными.

Так, сокращение штатов при реконверсии или модернизации производства, если оно диктуется производственной необходимостью, трудно оценивать с моральной точки зрения. Суммарный выигрыш от такого сокращения (экономический, технологический) перевешивает моральные соображения в пользу сохранения рабочих мест. Уволить же недисциплинированных сотрудников, пренебрегающих нормами морали, можно и по одним этическим мотивам.

Гибкое применение деловой этики позволяет ведущим западным фирмам максимально использовать потенциал этического фактора, не создавая конфликта с остальными компонентами.

Что касается российских компаний, то еще несколько лет назад существовала возможность быстрого успеха только благодаря отсутствию конкуренции, отмыванию денег, получению льгот, обману вкладчиков, уклонению от уплаты налогов. Сегодня ситуация меняется, и важным условием быстрого развития бизнеса становятся усвоение и соблюдение принятых в мировой практике этических норм, а также приемов их использования. В этих условиях большое значение будут иметь отечественные разработки, связанные с этическим обоснованием управленческих решений.

**2. Ответственность в системе менеджмента**

**2.1 Роль ответственности в процессе управления**

Принятие на себя ответственности и привлечение к ответственности являются необходимыми следствиями выполнения задач различными лицами с разделением труда между ними.

Ответственность - это:

- готовность в собственных решениях или действиях учитывать интересы тех, кого касается решение;

- готовность отвечать за свои действия (что тесно связано с правом на самостоятельные действия);

- готовность отвечать за действия исполнителей задания, если контроль и анализ не установил их личной вины.

Различают (рисунок №1):

- собственную ответственность (обязанность отвечать за собственные действия);

- чужую ответственность (обязанность отвечать за решения или действия других);

- ответственность перед собою (случай, когда устанавливаемый нормы и исполнитель является одним лицом);

- внешнюю ответственность (по отношению к внешним сферам деятельности предприятия);

- внутреннюю ответственность (по отношению к внутренним сферам деятельности);

- ответственность перед предприятием (учет интересов предприятия и его собственников).

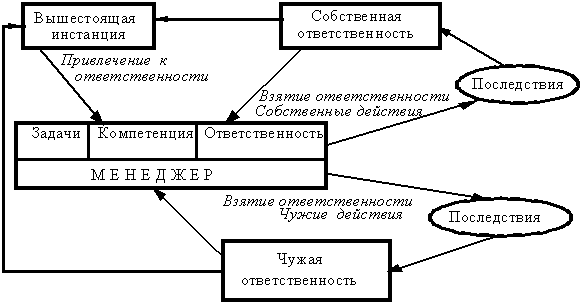


Рисунок 1 - Установление и передача ответственности

В случае ответственности в смысле обязанности отвечать за последствия принятие ответственности выступает в следующих формах:

1. Определение отрицательных результатов в результате контроля.

2. Определение персональной ответственности в результате анализа отклонений.

3. Персональные меры поощрения и взыскания:

а) поощрения (премии, продвижения, укрепление авторитета);

б) уменьшения степени поощрения (вознаграждения, влияние на карьеру);

в) санкции (снижение окладов, возмещение ущерба, потеря компетенции, отставка, увольнение, уголовное преследование).

Ответственность и обязанность - неотъемлемый атрибут деятельностиполномочия и права, делегируемые руководителю (менеджеру), формируют круг проблем, которые он должен решать, разрабатывая и реализуя управленческие решения. За эту работу руководитель получает согласно договору материальное и моральное вознаграждение. Полномочия и права немыслимы без обязанностей и ответственности за выполненную работу. В словаре С.И. Ожегова имеются следующие толкования ключевых понятий данной темы.

Обязанность - это круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения. Выделяют служебные, общественные и всеобщие воинские обязанности.

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

Виды ответственности:

Многообразие сфер деятельности компаний сформировало следующий типовой набор видов ответственности: профессиональная, юридическая (в том числе уголовная), социальная, экологическая, экономическая, этическая, политическая, партийная, дисциплинарная, административная, материальная.

***Профессиональная ответственность*** и обязанность менеджера (руководителя) отражаются в должностных инструкциях компании. Типовая должностная инструкция руководителя включает четыре раздела: общие положения, обязанности, права и ответственность.

В качестве ***профессиональной ответственности*** могут применяться меры юридической, дисциплинарной и экономической ответственности. В настоящее время все большее распространение находит страхование экономических рисков профессиональной ответственности. Например, страхование профессиональной ответственности нотариуса, водителя автомобиля, аудитора.

***Юридическая ответственность*** частично или полностью касается тех видов ответственности, в которых закреплены регламенты, входящие в состав государственных законов и норм государственного регулирования, например, в Гражданский и Уголовный кодекс. Кодекс законов о труде (КЗОТ). Юридическая ответственность реализуется в форме замечания, выполнения предписанных действий, заключения под стражу, ареста.

Дисциплинарная ответственность за бездействие или ненадлежащее выполнение задания реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения.

***Административная ответственность*** наступает за совершение административного правонарушения, нарушения прав и свобод граждан. Базой для реализации административной ответственности является административное и гражданское право и другие регламенты.

***Экономическая ответственность*** призвана компенсировать полный или частичный ущерб от управленческих решений, нанесенный руководителем в материальной или денежной форме.

***Этическая ответственность*** наступает в случае нарушения менеджером (руководителем) этических норм, представляющих собой систему общих ценностей и правил этики, соблюдение которых обязательно для всех работников организации. Этические нормы включают оценки смысла жизни, назначения человека, содержания добра и зла, морального долга, нравственных принципов и идеалов (благородство, вежливость, выдержка, гуманизм, доверие, единство слова и дела, искренность, правдивость, принципиальность, самообладание, скромность). Ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесении ему общественного порицания, объявления о его несоответствии должности по этическим соображениям. Примеров реализации такой ответственности в мировой практике можно найти достаточно много.

Этически ответственное поведение компании означает общественно полезные действия, которые не предусмотрены законами либо не отвечают прямым ее экономическим интересам. Мы говорили, что для того чтобы поведение организации было этичным, ее менеджеры должны придерживаться принципов равенства, честности и непредвзятости, соблюдать права сотрудников. Как неэтичные оцениваются решения, позволяющие человеку или всей организации получать выгоды за счет общества.

***Политическая ответственность*** наступает за неправильную или ненадлежащую деятельность субъекта государственной власти и управления, а также деятельность субъекта общественных группировок. Попытки привлечения к политической ответственности конкретных политических деятелей предпринимались в разных странах, в том числе в Чили, в СССР. Формами реализации ответственности могут быть отставка, импичмент, перевыборы.

***Партийная ответственность*** наступает за деятельность партийного функционера, существенно расходящуюся с уставными документами и решениями представляемой им политической организации. Ответственность реализуется в форме осуждения, исключения из партии, вывода из руководящего состава партии.

***Материальная ответственность*** обычно применяется по отношению к компаниям с ограниченной ответственностью. Так,в ст.3 Федерального Закона "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 8 февраля 1998 г. №14-ФЗ записано, что общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательствам своих участников.

***Социальная ответственность*** является свойством (чертой) характера личности наряду с чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью, настойчивостью, гордостью и т.д. Ответственность личности - это черта характера, приобретаемая в результате воспитания и учета моральных норм общества. Развитие ответственности личности включает два этапа: овладение практическими правилами и осознание правил. Первый этап состоит из четырех последовательных стадий:

• следование правилам своего "Я" (унаследованным или ранее приобретенным);

• включение приемлемых правил, принятых в ближайшем окружении людей (производственном коллективе, неформальном объединении);

• использование преимущественно корпоративных правил;

• полное подчинение корпоративным правилам.

Второй этап включает три стадии:

• механистическое восприятие правил (так всегда было и будет);

• связывание правил с общественными, культурными, научными и другими авторитетами страны или мира;

• связывание правил с конкретной общественно-политической и нравственной обстановкой, понимание возможности их изменения, ликвидации или возникновения новых.

Этапы могут идти последовательно, параллельно и смешанно.

Социальная ответственность менеджера отражается в его решениях, поставленных целях и их приоритетах, средствах и методах реализации решений.

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

Эта помощь может реализоваться в прямом или косвенном виде. В прямом виде помощь может оказываться в форме бесплатных обедов; продажи товаров по пониженным ценам; производства экологически чистой продукции; установления квот на прием безработных, выпускников учебных заведений, инвалидов и т.д. В косвенном виде - это благотворительные взносы, поддержка социальных инициатив других компаний или государства и т.п. На практике иногда социальная ответственность вторична по отношению к благосостоянию компании согласно девизу: Сначала преуспевание, а потом благотворительность".

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

Важными параметрами социальной ответственности являются широта, временной интервал, придаваемое значение и вовлеченность персонала.

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

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

*Придаваемое значение* - это важность социальной ответственности перед технологическими целями компании. Для этого в приоритетном порядке выделяются ресурсы для реализации важнейших социальных целей компании. Например, для уменьшения профессиональных заболеваний руководство компании решило закупить технологию, в которой не используется асбест в качестве наполнителей для строительных блоков, при этом строительство нового технологического корпуса решили "заморозить".Вовлеченность персонала - уровень участия персонала компании в реализации социальных целей. Существуют два основных варианта организации выполнения социальных целей:

• путем формирования отдельных коллективов в составе компании;

• путем участия всего коллектива компании на общественных началах во внеурочное время.

Взаимодействие социальной и юридической ответственности.

Процесс гармонизации общества и компании идет через реализацию социальных инициатив и юридических требований. Обычно часть социальных инициатив является предвестником юридических требований, другие социальные инициативы признаются морально необходимыми, но не оформляются директивными актами государственного или муниципального управления. Иногда закон опережает появление социальных инициатив и тогда он предусматривает юридическую и социальную (моральную) ответственность руководителя или компании. Например, законодательные акты о предельных концентрациях вредных выбросов в атмосферу или в водную среду регулируют технологию производства и возлагают социальную ответственность руководителей перед населением. Обычно социальная ответственность предусматривает более жесткие требования на параметры концентраций вредных выбросов.

Вопросы юридической ответственности руководителей решает суд или арбитраж, а социальная ответственность оценивается общественным мнением, результаты которого могут быть более действенными, чем юридическая ответственность.

Возложение на себя социальной ответственности может идти только добровольно. Руководитель должен ясно видеть, какие преимущества и какие трудности он будет ощущать. Вопросы активизации социальной ответственности рассматривались многими учеными и практиками США и Японии. На основе опубликованных материалов можно составить общую картину мотивов, активизирующих социальную ответственность компании, специалистов или руководителя:

• чувство долга, предвыборные обещания;

• желание принести больше пользы своим работникам, населению, прилегающей территории;

• получение удовлетворения от видимых работниками и населением результатов (самовыражение, самопроявление);

• избежание общественных порицаний и взысканий;

• повышение имиджа или карьерный рост;

• выигрыш в споре или конкурсе;

• отвлечение от постоянных личных переживаний.

***Экологическая ответственность*** возникла из-за угрозы экологического кризиса локального и стратегического характера. *Экологический кризис* - критическое состояние окружающей среды, вызванное ее загрязнением и хищническим отношением к природе. Международное природоохранительное право сформировалось в 1900 г. с подписания в Лондоне Конвенции об охране дикой природы Африки.

РФ на сегодняшний день принимает участие в четырех глобальных Конференциях:

• О международной торговле видами дикой фауны и флоры;

• Об охране водно-болотных угодий;

• Об охране Всемирного природного и культурного наследия;

• О сохранении биологического разнообразия. РФ приняла следующие международные обязательства об охране дикой природы:

• Об охране белого медведя;

• конвенция об охране китов;

• антарктический договор.

В основу экологических инициатив положена Стратегия устойчивого развития (СУР), разработанная в рамках ООН в 1992 г. и направленная на достижение гармонии между людьми и между Обществом и Природой. Основное направление СУР - достижение удовлетворения жизненных потребностей нынешнего поколения без лишения такой возможности будущих поколений.

Концепция перехода РФ к устойчивому развитию утверждена Указом Президента РФ № 440 от 1 апреля 1996 г. Задачи реализации СУР:

• обеспечить стабилизацию экологической ситуации;• проводить экологизацию экономической деятельности;

• распространять экологически ориентированные методы управления;

• неукоснительно соблюдать пределы емкости экосистем (по загрязнению, по соотношению элементов в атмосфере, вводе и в земле);

• внедрять экологически чистые и ресурсосберегающие технологии.

В рамках СУР разработаны принципы для принятия управленческих решений:

• хозяйственная деятельность не может быть оправдана, если выгода от нее не превышает наносимого ущерба;

• ущерб окружающей среде должен быть на столь низком уровне, какой только может быть достигнут с учетом экономических и социальных факторов. Эффективность СУР оценивается показателями качества жизни: продолжительность жизни человека, состояние его здоровья, отклонение состояния окружающей среды от нормативов, уровень знаний или образовательных навыков, доход, измеряемый валовым внутренним продуктом на душу населения, объем отходов на душу населения, уровень занятости, степень реализации прав человека.

Все эти виды ответственности можно классифицировать по:

• уровням ответственности (международный, государственный, уровень компании и ее подразделений и уровень собственного Я (перед самим собой));

• времени ответственности (за прошлые, настоящие или будущие результаты уже принятого решения). Например, ответственность руководителей фашистской Германии за преступные решения в годы Второй мировой войны, ответственность идеологов приватизации в РФ за решения, приведшие к несправедливому разделу общенародной собственности;

• ущербу, вызванному ошибочными решениями (ответственность за существенный ущерб и имеющая сроки давности; ущерб, ответственность по которому имеет срок давности - обычно 3 или 5 лет, - и ущерб, ответственность по которому не предусмотрена).

### 2.2 ****Управление этикой и социальной ответственностью компании****

В теории менеджмента разработан набор ответных действий, к которым прибегают компании в ситуациях, когда заинтересованная группа предъявляет компании новые требования. Действия эти могут иметь препятствующий, оборонительный, приспособленческий и проактивный характер.

**Обструкция** означает отказ компании от всех обязанностей, заявления о том, что так называемые доказательства их проступков обман и подлог, и всяческие препятствия расследованию (если таковое проводится). Тактика **защиты** предполагает, что организация принимает на себя ответственность за некоторые ошибки и упущения, но никак не препятствует возможным расследованиям. Менеджеры, склонные к подобной реакции, считают, что «такие вещи случаются, но в них никто не виноват». **Приспособление** компании означает, что менеджмент принимает социальную ответственность за действия организации, хотя, возможно, делает он это, уступая внешнему давлению. Придерживающиеся этой тактики компании стремятся выполнять свои экономические, юридические и этические обязанности, и в случае давления на них внешних сил сворачивают подвергнутую критике деятельность. **Проактивные действия** предполагают, что компания берет на себя инициативу в социальных вопросах, самостоятельно идентифицирует общественные интересы и действует, не дожидаясь указаний или давления со стороны заинтересованных групп.

Логично провести параллели между способами поведения в случае возникновения социальных дилемм и критериями социальной ответственности (экономические, юридические, этические, социальные).

Руководство компании призвано контролировать ее моральное «здоровье», используя такие методики, как личный пример, моральный кодекс и различные этические структуры.

**Личный пример**. Директор и старшие менеджеры компании должны открыто и уверенно поддерживать нормы этичного поведения, выступать инициаторами обновления этических ценностей организации. Приверженность этическим ценностям необходимо декларировать во время выступлений, в директивах, внутрифирменных публикациях. Но особую роль играют действия менеджмента. Если руководство приносит этику в жертву сиюминутным интересам, в компании мгновенно распространяются слухи об этом. Последующие клятвы в приверженности этическим идеалам бесполезны. Таким образом, поведение руководителей задает тон всей организации.

**Моральный кодекс**. Это формальное изложение этических и социальных ценностей организации; он призван донести до сотрудников принципы, которых придерживается компания. Как правило, моральный кодекс фирмы базируется на заявленных принципах организации, либо в нем излагается ее политика. Заявленные принципы определяют ценности компании и в общих чертах описывают ее обязанности, качество продукции, отношение к работникам. Наиболее значимые из них можно отнести к тому, что называется «корпоративное кредо» (в частности, уже упоминавшийся «Путь ЯР» компании Hewlett-Packard). Заявленная политика это описание (опять же довольно общее) порядка действий компании и ее сотрудников в конкретных, затрагивающих вопросы этики и морали ситуациях (рыночная практика, конфликты интересов, соблюдение законов, патентная практика, подарки сотрудникам, предоставление им равных возможностей). В моральном кодексе компании, как правило, формулируются ценности или образцы поведения сотрудников (как допустимые и желаемые, так и неприемлемые) и возможная реакция менеджмента.

**Этические структуры**. К этическим структурам относятся различные системы, должности и программы, с помощью которых компания стремится стимулировать соответствующее моральным принципам поведение сотрудников. Комитет по этике компании, как правило, образует группа высших руководителей, на которых возложена обязанность наблюдать за соблюдением работниками этических принципов и выносить решения в случае возникновения спорных ситуаций. Кроме того, комитет отвечает за наказание тех, кто нарушает правила этики, что имеет немаловажное значение, если организация стремится непосредственно повлиять на поведение работников. Комиссар, или уполномоченный по вопросам этики, это один из высших руководителей компании, являющийся ее «совестью»: к нему стекается информация о возникающих этических проблемах, он занимается урегулированием конфликтов, а также указывает руководству на потенциальные источники затруднений.

**Заключение**

В сфере экономических отношений говорить о роли этики труднее всего, ибо сама природа этих отношений основана на утилитарном интересе. Отсутствие такого интереса ведет к застою, деградации экономики и, как следствие к понижению уровня жизни.

Экономика управляется не только экономическими законами, но и участвующими в ней людьми, а это значит, что невозможно исключить из экономических процессов свободу морального выбора. Моральные и этические принципы тоже составляют экономический фактор, ибо правила свободного рынка действуют только на основе того, что люди придерживаются общих моральных и этических ориентиров.

Настоящий успех в бизнесе никогда не приходит случайно. Добиться долговременного успеха можно, лишь используя постоянное эффективное управление.

Настоящий успех в бизнесе приходит к тому, кто сумеет окружить себя единомышленниками, создаст свою команду. Каждый здравомыслящий и дальновидный предприниматель или менеджер знает, как много зависит от людей, которые работают в фирме.

Ответственный подход менеджера к своему делу составляет благоприятные условия для долговременного экономически эффективного функционирования предприятия. Такому подходу отвечает предпринимательство в рамках существующих легальных возможностей и на основе общепринятых морально-этических норм. Законопослушный добропорядочный менеджер должен принимать решения, исходя в равной степени из интересов фирмы, общества и своих собственных. Пренебрежение любым из этих факторов нарушает нормальное функционирование предприятий и в лучшем случае ведет к их свертыванию.

Позиция менеджеров играет большую роль при принятии решений, в которых должны сочетаться этические и коммерческие (деловые) стандарты поведения.

Все это говорит о том, что управление человеком в предприятии исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы предприятия дело.

Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.

Суммируя основные черты современного мировоззрения предпринимательства, следует подчеркнуть, что оно исходит из признания общественной полезности бизнеса, фундаментальная составляющая которого - это обмен, сделка, акт купли-продажи.

Философия предпринимательства находит отражение в его культуре. Предпринимательская культура - это не только культура совершения взаимовыгодных сделок, культура служения обществу, это и инновационная культура. Она не замыкается в сравнительно узких рамках бизнеса.

Руководство несет ответственность за создание морального климата внутри организации. Менеджеры высшего уровня должны быть ответственны за определение границы лояльности по отношению к возможной противозаконной деятельности организации. Поскольку эта граница (предел) в момент кризиса может исчезнуть или быть размытой, постольку она должна быть четко определена. Менеджеры вправе ожидать лояльности от сотрудников в условиях конкуренции, однако они не могут ожидать лояльности в противовес закону, морали, самому обществу.

**Список использованной литературы**

1. Ильясов И.И. Система Эвристических приемов решения задач. -М.: РОУ 1992.
2. Арский Ю.М. Экологические проблемы: что происходит, кто виноват, что делать?: - М.: МНЭПУ, 1997
3. Эддоус М.И. др. Методы принятия решений. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
4. Смирнов Э.А. Разработка Управленческих решений. - М.: ЮНИТИ, 2000.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: “Дело ЛТД”, 1994 702 с.
6. Ильин Н. И., Лукманова И.Г. и др. Управление проектами. СПб.; “Два-Три”, 1996 - 610 с.
7. Бодалев А.А. Личность и общение. - СПб.: ПИТЕР, 2000.
8. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. - М.: Прогресс, 1999.
9. Веснин. В.Р. Менеджмент для всех. - М.: Дело, 1998.
10. Дебольский Н. Психология делового общения. - М.: Прогресс, 2000.
11. Джеймс П.М., Джонгвард Д. Рожденные выигрывать. - М.: Высшая школа, 1998.
12. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. - М.: Финпресс, 1999.
13. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. - СПб.: ПИТЕР, 2000.
14. Лебедев В.И. Психология и управления. - Киев, 1998.
15. Лисицкая Т.А. Организация и управление коллективом. - Саратов, 1998.
16. Снелл Фрэнк. Искусство делового общения. - М.: Прогресс, 2001.
17. Столяренко Л.Д. Как управлять персоналом. - Ростов-на-Дону.: ФЕНИКС, 2000.
18. Столяренко Л.Д., Самыгин С.И. Психология управления. - М.: Зевс, 1997.
19. Утюжанин А.П., Устюмов Ю.А. Социально-психологические аспекты управления коллективом. - М.: Зевс, 1997.
20. Швальбе Б. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. - СПб.: ПИТЕР, 2001.
21. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. - Минск, 1996 .
22. Ягер Д. Деловой этикет. - М.: Просвещение, 1994.
23. Королев О.П. Ответственность как важная характеристика современного менеджмента. - М.: 2006.
24. Петрунин Ю.Ю. Этика бизнеса. - М.: 2007.