

ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ КАК МЕХАНИЗМ ВЛИЯНИЯ НА МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Феденкова А.С.

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский политехнический университет», Томск, Россия (634004, Томск, ул. Белинского, 55), e-mail:anna_fedenkova@mail.ru

В данной статье рассматривается зависимость мотивации персонала от этического поведения руководителя организации. Обоснована необходимость мотивации для управления организацией и прямая зависимость от мотивации производительности и успешности организации. Проанализированы классические теории и подходы к мотивации персонала, выявлены особенности межличностных отношений в коллективе, формирование мотивации персонала и зависимость мотивации от индивидуальных психологических особенностей сотрудников. Рассмотрены основные этапы формирования коллектива с точки зрения развития межличностных отношений и целесообразности применения на определенном этапе определенного стиля руководства. Проанализировано понятие «лидер» и «авторитет». Выявлена зависимость мотивированности персонала от нравственного и этического поведения руководителя.

Ключевые слова: теории мотивации, этика, система мотивации, этическое поведение, лидер

ETHICS THE MANAGER AS THE MECHANISM OF INFLUENCE ON THE MOTIVATION OF STAFF IN THE ORGANIZATION

Fedenkova A.S.

«Tomsk Polytechnic university», Tomsk, Russia (634004, Tomsk, Belinskogostreet, 55), e-mail:anna_fedenkova@mail.ru

This article discusses the relationship of employee motivation of ethical behavior head of the organization. The necessity of motivation for management of the organization and direct dependence on the motivation of the performance and success of the organization. Analyzed the classical theories and approaches to employee motivation, the peculiarities of interpersonal relationships in the team, the formation of employee motivation and relationship motivation of individual psychological characteristics of employees. The main stages of the formation of the team from the point of view of the development of interpersonal relationships and the appropriateness of a certain stage of a particular style guide. Analyzes the concept of a "leader" and "authority". The dependence of the motivation of the staff from the moral and ethical behavior of the head.

Keywords: theory of motivation, ethics, motivation system, unethical behavior, leader

В последнее время наблюдается возрастание интереса к этике, как в жизни общества, так и в теории и практике управления. Это можно обосновать тем, что по своей сути этика – это определенные правила выстраивания межличностных отношений, основанные на высших моральных ценностях. То есть правила поведения людей, а организацию многие исследователи рассматривают как живой организм, основу которого составляют люди. В своей повседневной жизни организация сталкивается с этическими проблемами разного характера и разных сфер своей деятельности: от использования служебного транспорта в рабочее время для личных нужд, до оскорбления подчиненных. Если руководство предприятия планирует добиться высоких результатов в деятельности организации, то избежать вопросов в сфере этики ему не удастся.

Когда речь заходит об этике бизнеса, обычно оперируют следующими понятиями:

- Ценности;

- Права и обязанности;
- Правила;
- Взаимоотношения.

Ценности – это наиболее обобщенные оценки, касающиеся основных жизненных целей и фундаментальных принципов, обладающие относительно постоянной привлекательностью для человека (например, благополучие, здоровье, мир и т.д.).

Права и обязанности. Право является таким требованием, которое позволяет личности иметь определенное пространство для действий (например, право на отдых, право на неприкосновенность личности, право на оплату труда и др.).

Права редко бывают абсолютными; совокупность индивидуальных прав часто ограничена правами других людей. Права тесно связаны с обязанностями. Обязанности – это некоторые обязательства, которые берет на себя личность или организация (например, платить налоги, подчиняться закону, определенные должностные обязанности и др.). Для эффективной работы очень важным является выполнение членами организации обязательств, которые они принимают на себя в соответствии с позициями, занимаемыми в организации. С другой стороны, и организация имеет определенные обязательства перед работниками. Эти обязательства зафиксированы как в трудовом законодательстве, так и в контрактах и трудовых соглашениях, заключаемых между администрацией и нанимаемыми работниками.

Моральные нормы – это нравственные требования, выработанные в данной социальной группе. Они охватывают как те нормы поведения, которые выполняются подавляющим большинством людей (например, не красть, не убивать, заботиться о ближнем и т.д.) так и те, которые часто нарушаются, но считаются, тем не менее, обязательными (не обманывать, уважать старших и т.д.). Моральные нормы часто помогают справиться с такими ситуациями, в которых сталкиваются противоположные интересы.

Каждый человек связан с другими людьми целым комплексом взаимоотношений. Этические нормы и ценности пронизывают все формы человеческих взаимоотношений руководителей и подчиненных. Эти взаимоотношения основываются на принятых людьми ценностях и на определенных этических принципах.

Основные составляющие этики бизнеса

Уровни рассмотрения этики бизнеса. Можно выделить три уровня рассмотрения проблемы трудовой этики:

- Общественный уровень;
- Организационный уровень;
- Индивидуальный уровень.

На общественном уровне рассматриваются этические нормы и принципы взаимодействия организации с её социальным окружением (общество в целом, потребители, поставщики), то есть социальная ответственность бизнеса. Общественный уровень рассмотрения предполагает готовность руководства организации ответить на целый ряд вопросов

- Должны ли быть ограничения в рекламе и методах продвижения продуктов?
- Кто несет ответственность за выпуск некачественной продукции, способной нанести вред здоровью потребителей?
- Какими моральными правилами руководствуется работник организации, принимающий решения, способные нанести вред экологии?
- Имеет ли смысл понятие «честная конкуренция»?
- Как следует фирмам вести дела со сторонними организациями (например, с экологическими организациями, с налоговой полицией)?

В действиях, призванных дать ответ на эти вопросы, собственно, и реализуется социальная ответственность бизнеса. При этом важным моментом является тот имидж, который организация приобретает в глазах социального сообщества, в котором протекает его деятельность. Организационный уровень рассматривает этические нормы и правила взаимодействия между организацией и её работниками, которые проявляются в следующих формах:

Обязательства администрации по отношению к персоналу, работающему в организации, те ценности и приоритеты, которые при этом служат основными ориентирами;

Обязательства и ценности, определяющие отношение персонала к организации и руководству.

Индивидуальный уровень – это широкий круг вопросов, затрагивающих моральные аспекты работы конкретных исполнителей и их взаимоотношений с другими работниками в процессе профессиональной деятельности, их ценности и установки, определяющие отношения к работе. Между этими тремя уровнями существуют тесные взаимоотношения. При этом особое искусство состоит в создании механизмов и процедур, увязывающих работу на каждом из этих уровней в единое целое для того, чтобы обеспечить высокий уровень морального климата в организации.

Исследователи проанализировали результаты, которые демонстрировали компании с различными традициями в бизнес-этике: за 11 лет «высокоморальные» (занимающиеся благотворительностью, развивающие корпоративную культуру, основанную на моральных принципах, уделяющие внимание вопросам экологии и т.д.) фирмы повысили свой доход на 682%, а «обычные» – 166%. «Высокоморальные» фирмы увеличили численность своих

сотрудников на 282 % (их не столь этичные конкуренты – на 36%), стоимость их акций на бирже выросла на 901% (соответственно – 71%), а чистый доход увеличился на 756% (1%)[3]. Таким образом, авторы считают доказанным наличие четкой связи между моралью и бизнесом – чем честнее и порядочнее ведет себя фирма и ее руководители, тем лучшие результаты она демонстрирует. Также следует отметить, что социальный имидж фирмы играет огромное значение для инвесторов. Примерно 60 % американцев владеют акциями и иными ценными бумагами, эмитированными частными компаниями. Примерно 28% из них принимает решение о подобных инвестициях на основе сбора информации об имидже фирмы в глазах общества.

Одним из важнейших аспектов бизнес-этики являются отношения руководства фирмы с ее сотрудниками. Исследования показали, что 26% сотрудников американских компаний считают себя лично заинтересованными в успехах своей компании. 55%-абсолютно индифферентно относятся ко своим работодателям, а 19% свою компанию не любят. Последствия этого следующие: большинство бизнес-структур теряют две трети рабочего времени исключительно из-за неэффективно работающего персонала. В компаниях, где сотрудники заинтересованы в совместном успехе и полностью доверяют своим руководителям, подобные потери времени минимальны. В фирмах, где морально-психологический климат оставляет желать лучшего, неэффективность работы максимальна [3].

1. Анализ подходов к мотивации персонала

Так сложилось, что стереотип восприятия обществом организации состоит из определенного набора характеристик, основой которых является идея о том, что организация позитивная система, которая своей деятельностью приносит пользу обществу. Будь то уплата налогов, создание рабочих мест, развитие инфраструктуры и т.д. Соответственно руководитель воспринимается как лидер, возглавляющий и направляющий эту «позитивную систему». Это восприятие базируется, прежде всего, на авторитете руководителя. В зависимости от того как и в какой степени проявляются стили управления руководителя, строятся его взаимоотношения с подчиненными, его авторитет. Каждый руководитель использует определенные механизмы регулирования-средства и методы, при помощи которых он направляет и координирует поведение работников. Одним из методов такого регулирования помимо нормативных актов правил и процедур является мотивация.

Проблема мотивации стала актуальной в двадцатых годах XX века. основоположниками теории мотивации были известные родоначальники теории менеджмента: А. Маслоу, Д. Мак Грегор, Фр. Герцберг. На основе их исследований были разработаны концепции, подходы и модели процессов мотивации, используемые до сих пор.

Процесс мотивации сложный процесс, существуют определенные подходы к стимулированию: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность [2].

Под комплексностью понимается совокупность применения материальных и нематериальных стимулов, значение которых во многом зависит от подходов к управлению персоналом на предприятии, традиций предприятия и опыта управления.

Дифференцированность означает учет индивидуальных особенностей персонала, разных групп и слоев работников. Индивидуальность должна учитываться не только с позиции того, что у разных социальных слоев работников разные потребности, но с позиции психологических особенностей каждого сотрудника.

Гибкость, так же как и оперативность, подходы, которые учитывают то, что стимулирование должно изменяться в совокупности с изменениями во внешней и внутренней среде предприятия.

Применительно к персоналу организации методы управления выражаются в способах направления его деятельности на решение стоящих перед ним задач. Обычно управление персоналом осуществляется в рамках следующих методов:

- экономических,
- социально-психологических,
- правовых,
- административных,
- морально-этических

Экономические методы призваны стимулировать деятельность персонала, повышать материальную заинтересованность в эффективности его работы. В этих целях применяются такие приемы и средства, как повышение оплаты труда в зависимости от его качества и сложности, выплата премий работникам, добросовестно и с высокой эффективностью выполняющим свой служебный долг, применение других средств стимулирующего характера, в том числе предоставление работникам различных льгот и преимуществ.

Социально-психологические методы представляют собой способы воздействия на сознание и поведение людей в целях социализации членов общества, формирование у персонала социальной солидарности, творческого отношения к делу, инициативы, создания деловой обстановки в трудовых коллективах. В практике управления используются методы социально-психологического анализа и проектирования развития персонала государственной службы, создания условий для индивидуального развития личности каждого работника, сочетания личных и коллективных интересов при приоритете интересов государства и его органов.

Правовые методы основаны на регулирующей роли норм права, установленных для определенных видов деятельности. Правовые методы включают в себя:

- 1) императивные (обязательные к исполнению);
- 2) диспозитивные (предписывающие, что можно делать, а что нельзя);
- 3) рекомендательные (указывающие, как поступить в соответствии с нормами права в той или иной управленческой, служебной ситуации)
- 4) поощрительные (одобряющие деятельность служащих, творчески руководствующихся нормами права).

Правовые методы являются важным средством формирования у персонала государственных органов правосознания, правовой ответственности и культуры. Особо важны осознание всеми служащими норм права и повседневное руководство ими в служебной деятельности.

Административные методы – это установление административных норм принятия решений и распоряжений, контроля за их осуществлением работа с кадрами управленческого аппарата (отбор, подбор, ротация, управление карьерой, оценка и др.), привлечение способных работников к принятию управленческих решений, поддержание у персонала государственной и муниципальной службы высокого уровня организованности, порядка и исполнительской дисциплины.

В целях дисциплинирования персонала административные методы нередко претворяются мерами принуждения, в чем-то ущемляющими интересы индивида, требующими от него действий, не всегда отвечающих его личным стремлениям.

Морально-этические методы – это способы нравственного регулирования действий человека во всех сферах жизнедеятельности, в том числе в труде, в отношениях с окружающими, в быту. Реализация морально-этических методов предполагает опору на нравственные ценности членов организации, их соответствие понятиям добра; нравственные нормы, приобретающие характер императива, должествования, предопределяющие поведение человека в различных, в том числе служебных, обстоятельствах; нравственные санкции, связанные с одобрением или осуждением поступков человека в зависимости от того, совпадают или не совпадают они с требованиями морали.

Морально-этические методы формируют у персонала моральное сознание, нравственные убеждения, нацеливают их на частное и добросовестное выполнение служебного долга.

Таким образом создать полноценный стимулирующий механизм довольно сложно. Помимо индивидуальности сотрудников и разности их потребностей существует зависимость мотивации от степени сформированности коллектива. Процесс развития и

формирования коллектива происходит в несколько этапов. На первом этапе, когда происходит адаптация сотрудников к новому окружению, люди по сути присматриваются друг к другу, а руководитель в свою очередь изучает своих новых подчиненных. На этом этапе особая роль уделяется контролю за исполнением распоряжений руководителя. В дальнейшем это будет способствовать формированию чувства ответственности, точности и аккуратности в выполнении поставленных перед сотрудником задач. Следует заметить, что на этапе формирования коллектива этические требования предъявляются только со стороны руководителя и лучше всего действуют механизмы материальной мотивации.

На втором этапе формирования коллектива происходит процесс формирования микрогрупп, основу которых составляют личностные характеристики сотрудников. Эти микрогруппы могут по-разному относиться к руководителю и происходящим в организации процессам. Второй этап характерен так же тем, что выделяются инициативные и сознательные сотрудники из которых создается актив. На втором же этапе выявляются пассивные, но добросовестные сотрудники, а так же сотрудники негативно относящиеся к руководителю. Задача руководителя на данном этапе стимулировать добросовестных работников и в то же время жестко контролировать нарушение дисциплины. Одним из инструментов таких действий является выявленный на данном этапе актив из инициативных сотрудников.

Третью стадию развития коллектива можно назвать высшей, на этом этапе члены коллектива начинают предъявлять требования в том числе и этические к себе и к коллегам. То на этом этапе запускается механизм саморегулирования коллектива. На данном этапе рекомендуется применять демократический стиль руководства. На третьей стадии руководитель незаметно регулирует жизнь коллектива социальную и этическую, определяя тем самым пути его развития.

Важным механизмом мотивации является такая обязанность руководителя, как целеполагание. Подчиненный, зная о целях организации, о смысле её существования и миссии отождествляет себя с этими целями, чувствует важность и нужность своей работы для достижения общих целей организации.

2. Этика руководителя

Вне зависимости от степени развитости коллектива, руководитель должен олицетворять идеальные лидерские качества. Лидерские качества - это совокупность формальных и неформальных характеристик личности. Так к формальным качествам относятся: профессионализм, организаторские способности, нововведения в производственном процессе. К неформальным качествам можно отнести: умение работать с людьми, личное влияние руководителя на коллектив. Но этих качеств не достаточно, чтобы

руководитель стал личным примером для своих подчиненных. Необходимо также, чтобы подчиненные видели в нем человека высокой культуры, обладающего знаниями не только в областях управления и производства, но и в области этики делового общения.

Руководитель должен обладать определенными психологическими знаниями, обычно включающими в себя навыки межличностными отношениями. Руководитель должен понимать, что разные люди совершенно по-разному могут реагировать на одинаковые воздействия, например на приказы, просьбы, указания. Это происходит, потому что способ воздействия на сотрудников не соответствует их особенностям: личностным характеристикам и мотивации. Соответственно подчиненные выбирают средства защиты от подобного воздействия, которые по их мнению ограждают их от покушений на собственное самоуважение и достоинство. Соответственно руководитель должен знать, что в управленческой деятельности проявляется зависимость восприятия сотрудниками внешних воздействий от их личностных социально психологических особенностей, способностей и мотивации. Так же руководитель должен помнить, что любой человек является частью общества и состоит, таким образом, в системе общественных связей, таким образом являясь его частью и отражением. То есть ни одна оценка руководителем деятельности сотрудника, его личностных качеств и профессионализма не может являться достоверной и окончательной, поскольку сотрудник находится в постоянном развитии. Сотрудник в любой момент времени находится на разных уровнях эмоционального, интеллектуального и мотивационного состояния и развития. Отсюда следует, что ни одна оценка со стороны руководителя результатов деятельности, профессионального поведения и личностных качеств сотрудников не может быть окончательной, поскольку любой человек находится в развитии, меняет проявление своих способностей и свойств. Окончателность и стереотипность оценок руководителя, игнорирующие психологическую неадекватность отображения человека человеком, как правило, ведут к возникновению напряженной социально-психологической атмосферы.

Кроме того, руководителю следует четко помнить, что в процессе управленческой деятельности находит свое проявление закономерность искажения смысла информации. Язык, на котором передается управленческая информация, является естественным языком, понятийный состав которого обладает возможностями различных толкований одного и того же сообщения. При этом люди, участвующие в процессе передачи и обработки информации, могут различаться по интеллекту, физическому и эмоциональному состоянию, что сказывается на понимании тех или иных сообщений. Четкость и однозначность трактовок, необходимые пояснения, передача указаний без посредников, контроль восприятия

информации помогут руководителю избежать обострения отношений между участниками информационного процесса.

Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его интеллекта, шириной эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспитания. Общечеловеческие нормы и правила поведения, универсальные основы этики и морали действуют и находят свое проявление, как в производственной, так и в бытовой сферах жизни. Однако профессиональное поведение руководителя требует от него определенных специфических знаний и навыков, которые во многих случаях позволяют предотвратить возникновение конфликта или стрессовой ситуации во взаимоотношениях с подчиненными или сотрудниками.

Этика деловых отношений предполагает, что руководитель владеет следующим инструментарием:

Знание способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов, а также обладание навыками использования указанных способов на практике.

Умение правильно вести деловую беседу. Выполнение руководителем главных требований при ведении деловой беседы с сотрудниками – создание доброжелательной, доверительной обстановки, умение корректно и заинтересованно выслушать собеседника – это прямой путь к его участию в разрешении ситуаций, ведущих к ухудшению социально – психологической обстановки.

Руководитель должен владеть навыками проведения критического разбора деятельности подчиненных и сотрудников. Критиковать сотрудников – объективная необходимость в работе любого руководителя. Но при этом он должен показывать личный пример корректного, конструктивного отношения к ситуации, не допускать ущемления личного статуса и чувства собственного достоинства критикуемого сотрудника.

От руководителя требуется умение сочетать деловую активность с полноценным отдыхом, искать удовольствие в работе, вместе с подчиненными радоваться успехам и огорчаться неудачам, снимать психофизическое напряжение, прерывать положительными эмоциями цепь стрессовых состояний. Это поднимает деловой настрой людей, увеличивает их энергию, повышает жизненный тонус и, в конечном счете, помогает преодолевать напряженность во взаимоотношениях.

Вывод

Формирование мотивации персонала процесс постоянный, выражающийся в развитии самоуправления, улучшения морально-психологического климата, деятельности общественных организаций, этических норм поведения. Эти процессы должны учитывать как раз индивидуальность подчиненных. Следует учитывать следующие характеристики

состава подчиненных: половозрастной состав, уровень образования и квалификации, так же знания, опыт и темперамент. Все это будет способствовать сознанию здорового морально-психологического климата, выявлению лидеров и формированию авторитета руководителя. Очевидно, что хороший руководитель служит для сотрудников примером высокопрофессионального поведения, плохой, напротив, является наглядным свидетельством того, как не надо руководить. Столь же несомненно, что руководитель, участвует в управлении социально-психологическим климатом не только своими профессиональными действиями, но и словом, всем своим обликом, авторитетом, культурой поведения, личной харизмой. Таким образом, нормы и принципы поведения руководителя базируются на основных правилах этики делового общения.

Список литературы

1. Егоршин А. П. Основы управления человеческими ресурсами: учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С. 33-37.
2. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Кононов В.Г. Этика деловых отношений: учебник для вузов. -2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 60-74.
3. Семенов А.К., Маслов Е.Л.. Психология и этика менеджмента и бизнеса: учебник для вузов. – М.: Информация и инновационный центр "Маркетинг", 1999 С. 100-123.
4. Трудовая этика в системе управления персоналом/Психология и бизнес консалтинг групп. Электронная библиотека. [М.], 1992-2014. URL: [http:// www.psychology.ru/library/3206](http://www.psychology.ru/library/3206) (дата обращения 09.09.2014).
5. Этика влияет на экономику/Психология и бизнес консалтинг групп. Электронная библиотека. [М.], 1992-2014. URL: <http://www.psychology.ru/library/1165> (дата обращения 09.09.2014).

Рецензенты:

Бурыхин Б.С., д.э.н., профессор кафедры системного менеджмента и предпринимательства ФГБОУ ВПО Научно Исследовательского Томского государственного университета, г. Томск;

Цытленок В.С., д.э.н., профессор кафедры мировой экономики и налогообложения ФГБОУ ВПО Научно Исследовательского Томского государственного университета, г. Томск.