**Лекція 3. Моральні та етичні дилеми в управлінській діяльності**

**План:**

**1.Поняття етичної дилеми;**

**2. Приклади етичних дилем у бізнесі;**

**3.Методи вирішення етичних конфліктів;**

**4. Вплив особистісних переконань на управлінські рішення;**

**3.1 Що таке етична дилема?**

Етична дилема — це ситуація, у якій керівник або працівник стикається з вибором між двома або більше рішеннями, кожне з яких може бути морально обґрунтоване, але водночас може мати негативні наслідки або суперечити іншим етичним принципам. Ключовою особливістю етичної дилеми є відсутність однозначно правильного вибору. Рішення, прийняте в умовах дилеми, зазвичай залежить від цінностей організації, етичних стандартів, моральних принципів керівника та очікувань зацікавлених сторін.

У бізнесі етичні дилеми можуть виникати в різних аспектах діяльності компанії: в управлінні персоналом, взаємодії з партнерами, підтримці корпоративної культури. Це може впливати на довіру до компанії та її репутацію. Тому важливо, щоб менеджери та керівники приймали такі рішення, які б відповідали не лише корпоративним стандартам, а й загальноприйнятим етичним нормам.

**3.2 Приклади етичних дилем у бізнесі**

1. **Конфіденційність проти прозорості** повинна вирішити, яку інформацію надавати акціонерам або громадськості. Наприклад, у фінансових звітах чи повідомленнях щодо майбутніх стратегій може бути інформація, яка вимагає конфіденційності, щоб уникнути ризиків для бізнесу. Проте інвестори чи акціонери можуть вимагати максимальної прозорості для кращого розуміння ризиків і можливостей. Важливо знайти баланс між збереженням комерційної таємниці та прозорістю.
2. **Конфлікт інтересів** Ситуація конфлікту інтересів виникає, коли рішення керівника щодо найму може бути сприйняте як упереджене. Наприклад, якщо керівник хоче призначити на ключову посаду кваліфікованого родича, це може викликати обурення серед інших співробітників. Незважаючи на кваліфікацію кандидата, призначення родича може призвести до зниження мотивації або викликати питання щодо об'єктивності керівника.
3. **Дисциплінарні заходи** Іноді етична дилема може виникати в контексті дисциплінарних заходів щодо працівника, який приносить великий дохід компанії, але порушив внутрішні правила. Керівник може бути змушений вибирати між застосуванням дисциплінарних заходів, що відповідає принципам рівності та відповідальності, та збереженням працівника, якщо його робота має велике значення для компанії.
4. **Соціальна відповідальність** Інколи керівники стикаються з вибором, куди спрямувати фінансові ресурси: на соціальні програми чи на розвиток компанії. Інвестиції у соціальну відповідальність можуть покращити імідж компанії, залучити нових клієнтів і підвищити довіру до бренду. Проте це може зменшити ресурси для власного розвитку компанії. Важливо знайти баланс, який дозволить і розвивати компанію, і підтримувати соціальні ініціативи.
5. **Управління персоналом** Етична дилема в управлінні персоналом може стосуватися звільнення працівника, який має сімейні або особисті труднощі, але не виконує обов’язки належним чином. У цьому випадку керівник змушений обирати між підтримкою працівника і потребами компанії, яка вимагає ефективної роботи.

**3.3 Методи вирішення етичних конфліктів**

У ситуаціях етичних дилем компанії та їхні керівники можуть використовувати різні методи для знаходження оптимального рішення.

1. **Консультації з етичним комітетом** Багато великих компаній створюють етичні комітети для розгляду складних ситуацій і конфліктів. Етичний комітет складається з експертів у сфері етики та представників різних відділів компанії, які аналізують дилему з різних кутів. Це дозволяє ухвалити збалансоване рішення, яке відповідатиме інтересам усіх сторін.
2. **Застосування етичних кодексів** Етичні кодекси компанії містять основні принципи та норми поведінки, яких повинні дотримуватися працівники. Дотримання цих кодексів у випадках етичних дилем допомагає керівникам ухвалювати рішення, які відповідають загальноприйнятим етичним нормам організації.
3. **Моральна оцінка** Аналіз ситуації з позиції базових моральних принципів, таких як чесність, справедливість та відповідальність, допомагає керівникам знайти відповідне рішення. Цей підхід дозволяє врахувати наслідки для всіх сторін і обрати варіант, що мінімізує потенційний моральний збиток.
4. **Залучення зовнішніх експертів** Іноді для вирішення складних етичних ситуацій корисно звернутися до незалежних експертів. Їхня думка може бути неупередженою і забезпечити об’єктивність у прийнятті рішення. Це може допомогти уникнути ризику суб’єктивності та підвищити обґрунтованість прийнятого рішення.

**3.4 Вплив особистісних переконань на управлінські рішення**

Особисті переконання та моральні установки керівника відіграють важливу роль у прийнятті управлінських рішень. Етика, яку керівник сповідує, може впливати на справедливість, прозорість та відповідальність у його рішеннях. Однак надмірне впливання особистих переконань може призвести до суб'єктивності, що може суперечити етичним стандартам організації та спричинити нерівне ставлення до працівників.

Щоб уникнути негативного впливу особистих переконань, важливо, щоб керівники:

* дотримувалися стандартів компанії;
* зважали на інтереси всіх зацікавлених сторін;
* уникали дискримінаційних практик;
* дотримувалися принципів об’єктивності та справедливості.

**Висновки:**

Моральні та етичні дилеми є невід’ємною частиною управлінської діяльності, особливо в бізнес-середовищі, яке потребує зважених і відповідальних рішень. В умовах етичних дилем важливою є здатність керівника приймати зважені рішення, які не тільки відповідають стандартам компанії, а й враховують очікування суспільства та моральні принципи. Вирішення таких дилем сприяє формуванню корпоративної культури, заснованої на етиці та відповідальності, що підвищує довіру до компанії, її репутацію та довгострокову стабільність на ринку.