# МАВЗУИ 3. ЭТИКАИ РОҲБАРӢ ВА ОМИЛҲОИ ИНТИХОБИ ЭТИКӢ

*1. Қоидаҳои этикии рафтори шахс ва таъсири меъёрҳои ҳуқуқӣ.*
*2. Роҳҳо дар фаҳмиши арзишҳо ва меъёрҳо дар этика.*
*3. Талабот нисбати қарорҳои этикӣ.*
*4. Зинаҳои инкишофи маънавии шахсӣ.*

## 1. Қоидаҳои этикии рафтори шахс ва таъсири меъёрҳои ҳуқуқӣ.

***Фаҳмиши умумии этика - ин кулли қоидаҳои маънавӣ ва арзишҳое, ки рафтори одамон, ё гурӯҳи одамонро идора мекунанд ва баҳои мусбат, ё манфии фикри онҳоро муайян месозад.*** Аз дигар тараф этика кодекси қонунҳои дохилии одамон буда, муайян месозад, ки чӣ тавр рафтор бояд кард, кадом рафторро набояд кард, кадом қарорро бояд қабул кард, кадомашро не, ҳудуд ё сарҳади байни некию бадӣ чӣ гуна бошад. Этика ин худ арзишҳои дохилии одамон буда, дар навбати худ як қисми маданияти корпоративии корхона мебошад, ки барои қабул намудани қарори идоракунии корхона таъсири худро мерасонад ва аз нигоҳи иҷтимоӣ қабулшаванда будани онҳоро нишон медиҳанд.

Масоили этикӣ дар он ҳолате пайдо мешавад, ки агар рафтори як шахси алоҳида, ё умуман ташкилот ба муҳит, атрофиён зарар, ё худ фоида меорад. Барои мисол роли қоидаҳои этикии рафтори шахс ва таъсири меъёрҳои ҳуқуқиро дида мебароем: (Нигаред ба расми 1).

Расми 1. Нишондиҳандаҳои асосии муайянкунандаи фаъолияти одамон ва системаи ташкили меъёрҳо

Чунон ки аз расм маълум аст, рафтори одамон аз рӯи се меъёр муайян карда мешавад.

Системаи аввал – ин системаи қонунҳо, меъёрҳои хаттӣ ва

арзишҳое, ки назорати иҷрои онро системаи назорати давлатӣ (суд, прокурор), ба ӯҳда дорад. Аз нигоҳи ҳуқуқӣ муайян шудааст, ки фаъолияти ташкилот ва аъзоёни он дар доираи муайяни меъёрҳои ҳуқуқӣ иҷозат дода шудааст. Системаи ба ин муқобил ин ***интихоби озоди*** шаҳрвандон аст. Дар ин ҷо рафторе, ки дар бораи қонунҳо доир ба одамон ва ташкилот чизе намегӯяд ва одамон озод мебошад. Ин рафторҳои озоди интихоби дин барои шахсиятҳо ва банақшагирии ташкилот ҳаҷми маҳсулот мебошад. Дар байни ин ду рафтори номбаршуда ***системаи этика*** амал мекунад, ки дар ягон ҳуҷҷатҳо дарҷ нагардида, вале ҳамчун арзишҳо ва қоидаҳои умумибашарӣ қабул карда шудааст. Дар ҳолати интихоби озод одамон бояд ба худашон итоат намоянд, ба қонунҳои дохилии худ. Дар ҳолати системаи этикӣ шахс бояд ба меъёрҳои муайяни рафторӣ дар ташкилот, ки барои шикастани онҳо ҷазоҳои мувофиқ муайян шудааст, риоя намояд. Қароре, ки ба меъёрҳои этикӣ дуруст бошад, пас бояд ба меъёрҳои ҳуқуқӣ ва маънавии шахсӣ мувофиқат намоянд.

Дар шакли содда гуфтан мумкин аст, ки барои шахсон ва ташкилот интихоб чунин мебошад, ки ё риояи пурраи қонунҳо ва озодии мутлақ вагарна баръакс, ҳолатҳоимаҳдудияти озодӣ ва ҷаримаю ҷазоҳо.

Аз тарафи дигар баъзе одамоне пайдо мешаванд, ки ақидаи нодуруст доранд ва гӯё чизи дар қонун маҳкум нашуда ба меъёрҳои этикӣ рост меомада бошад. Мувофиқи мақсад мебуд, ки ташкили фаъолияти дохилии корхона, роҳбарият ва одамон дар асоси меъёрҳои этикӣ ба роҳ мондамешуд, ки дар натиҷа «кодекси рафтор»-ро ташкил медод ва дигар талабот ба қонунҳои ҳуқуқи иловагӣ пайдо намешуд. Инчунин аз масоили интихоби озод халос мешудем. Бо сабаби он ки меъёрҳои этикӣ дар ҷое сабт карда нашудаанд, аксар маврид дар вақти пайдо гаштани ин масъалаҳо гуногунфикрҳои зиёд ба миён меояд. Ҳатто ҳолатҳое ҳам мешаванд, ки акнун ҳалли масъала аз рӯи меъёрҳои этикӣ самаранокнест.

Одамонро, ки бо масъалаҳои этикӣ дар корхона сарукор доранд, агенти маънавӣ меноманд. Дар ташкилот бисёр масоилҳо оид барафтори этикӣ пайдо мегарданд, ки ҳалли онҳо мушкил буда, масоилҳои дигарро сабаб мешаванд. Мисол: 1. Яке аз менеҷерони касбии ташкилоти миёна мегӯяд, ки ӯ бо мақсади табобат намудани худ аз касалии СПИД дар як вақти муайян ба кор намеояд. Барои ин ба вай суғуртаи тиббӣ зарур мебошад, аммо вазъияти фонди

суғуртаи ташкилот хело мушкил буда, наметавонад, ки маблағи суғуртавиро гузаронад. Аммо Шумо ба наздики хонда будед, ки бо дастгирии суд, ки дар ҳолати касалии СПИД доштани коргар, корхона маблағи суғуртавӣ намесупорад. Шумо оё тарафҳои ҳуқуқии ҳамин масъаларо омӯхта, ба суд муроҷиат мекунед?

2. Шумо чун менеҷер оид ба фурӯш дар ширкати калони дорубарорӣ, супориш гирифтаед, ки нақшаи фурӯши доруи навро дар бозор тайёр намоед, ки нархи як андозаи табобатиаш – 2500 сомонӣ мебошад. Лекин шумо медонед, ки самараи ин дору аз доруи пештараи дар бозорбуда, ки нархаш чор маротиба арзон аст каме зиёдтар аст.

1. Шумо ин корро дидаю дониста доруро бо нархи 2500 сомонӣ мефурӯшед?

2. Агар не, оё ҳолати дигаре хаст, ки одамро аз марг наҷот медиҳад?

3. Шумо муҳосиби корхона. То охири сол каме вақт мондааст, аммо барои иҷрои нақша 15 ҳазор сомонӣ намерасад. 21 декабр Шумо санад-ҳисоб гирифтед, ки ба ташкилоти Шумо бо миқдори 20000 сомонӣ таҷҳизот меоранд. Мувофиқи сиёсати ширкат маблағро, вақте ки мол дастрас мешавад, мегузаронанд. Аммо директор Шуморо мегӯяд, ки пулашро дар моҳи феврал мегузаронем! Қарори Шумо?

Ин гуна мисолҳо чунон бисёр мебошанд, ки ҳар рӯз менеҷерон ба он дучор мешаванд. Акнун масоилҳои дигар ба вуҷуд меоянд, ки кадом роҳҳо, ё худ усулҳо имконият медиҳанд, ки рафтори этикиро таҳлил намуда, дуруст, ё нодуруст қабул карда шудани қарорҳои идоракуниро муайян созем. Чунки аксарияти қарори меъёрҳои этикӣ боиси мунокиша ва норозигӣ дар ташкилот ва ҳатто байни ташкилот ва ҷамъиятҳо, ҳамчунин шахсони алоҳида мегардад.

## 2. Роҳҳо дар фаҳмиши арзишҳо ва меъёрҳо дар этика

Ба масъалаҳои этикӣ ва интихоби шахсӣ рӯбарӯ гашта, менеҷерон асосан ба меъёрҳо такя мекунанд, яъне меъёрҳое, ки тибқи мақсадҳо ва қарорҳои корхона қабул карда шудаанд. Дар этика як қатор роҳҳо дар фаҳмиши арзишҳо ва меъёрҳо вуҷуд дорад, ки дар таҷрибаи менеҷмент қабул карда мешаванд: ***усули таъсиррасонӣ, инфиродӣ, ҳуқуқию маънавӣ ва консепсияи адолатпарастӣ.***

***Усули таъсиррасонӣ*** – қоидаҳои асосии ин усул дар асри XIX аз тарафи файласуф Бентам ва Ҷон Стюарт Милл қабул шудааст, ки мувофиқи ***меъёрҳои маънавии рафтор*** ба одамон фоидаи зиёд меоранд. Қарор қабул карда, ҳар як шахс бояд фикри таъсири ҳар як муомилаи онро ба тарафҳои ҳавасманд андешида, муомилаеро интихоб намояд, ки миқдори зиёдтари одамонро қаноатманд менамоянд. Аз тарафи дигар сухан дар бораи варианти оптималии ҳалли масъала меравад. Албатта аксари мавридҳо пурра ба инобат гирифтани ҳамон омилҳо ғайриимкон мебошад. Бинобар системаи кӯтоҳкардашуда истифода карда мешавад. Мисол дар бораи зарар, ё фоида, фақат нишондиҳандаҳои миқдории пули истифода карда мешаваду халос. Ҳолатҳое низ мешавад, ки мехоҳанд фаъолияти ягон шӯъбаи корӣ, ё худ филиали корхонаро қатъ гардонанд. Асосноккунии таъсиррасонӣ чунин шуданаш мумкин аст: «Фаъолияти ояндаи шӯъба, ё филиал барои корхона ғайрисамаранок мебошад»; мисоли дигари этикети таъсиррасонӣ – манъ кардани тамокукашӣ ва майнӯшӣ дар ҷои кор инчунин дар охири рӯзи корӣ, барои он ки чунин рафтор ба коллективи ташкилот таъсири манфӣ мерасонад.

***Усули фардӣ*** – мазмуни ин дар он аст, ки рафторҳои маънавии шахс барои ояндаи ӯ фоидаовар мебошанд. Дар ин ҷо қувваи асосӣ бояд худидоракунӣ бошад ва таъсири қувваҳои беруна, ки метавонанд ба он таъсир расонанд бояд яктарафа гузаранд. Ҳар як шахс худаш коргари ба худи ӯ фоидаоварро қабул намуда, дар асоси он дар бораи сифати қарори худ баҳс мекунад. Қароре, ки боиси қабул аст, бояд он қароре бошад, ки нисбат ба зарар бисёртар манфиат биёрад. Агар ҳар як шахс дар алоҳидагӣ чунин қарор қабул мекард, он гоҳ дар маҷмуъ дар корхона ва дар ҷамъият рафторҳо нисбат ба бадӣ бисёртар некӣ меоваранд.

Ҳамин тариқ, фардият рафторе мебошад, ки ба дигарон некӣ меорад. Яъне ҳаракати шахсон дар асоси меъёре ба роҳ монда шудааст, ки ҷамъиятро қабул аст. Аммо фардият, ки бештар барои ба мақсадҳои шахсӣ расидан мебошад, дар замони ҳозира, дар ҷамъияти сохтори ташкилиаш баланд бисёртар қарорҳои коллективӣ, гурӯҳӣ, дастаҷамъӣ боиси қабул мебошад.

***Усули ҳуқуқию маънавӣ*** – инсоният аз рӯзи аввали ба дунё омаданаш ҳуқуқҳои бунёдӣ ва озодиҳоеро дорад, ки касе, ё гурӯҳе наметавонанд, ӯро маҳдуд созанд. Ин чунин маъно дорад, ки аз ҷиҳати этикӣ мо бояд қароре қабул намоем, ки аз рӯи он ҳуқуқи

одамонро поймол нанамоем.

Дар чараёни қабули қарор бояд чунин ҳуқуқҳои маънавӣ ба инобат гирифта шаванд:

1. ***Ҳуқуқ ба озодӣ ва ризоият.*** Ба дигар одам танҳо ҳамон вақт таъсир мерасонед, ки агар вай озодона ризогӣ диҳад.

2. ***Ҳуқуқ ба зиндагонии шахсӣ.*** Берун аз кор ҳар як шахс бояд, бо хоҳиши худ зиндагонӣ намояд ва ҳуқуқ дорад, ахбореро назорат кунад, ки ба шахсияти ӯ тааллуқ дорад.

3. ***Ҳуқуқ ба озодии виҷдон.*** Инсон ҳақ дорад, ки аз иҷрои қароре даст кашад, ки бар зидди меъёрҳои маънавӣ ва динии вай мебошад.

4. ***Ҳуқуқи озодии сухан.*** Инсонҳо ҳуқуқ доранд, ки аз рӯи меъёрҳои этикӣ ва ҳуқуқӣ рафтори дигаронро танқид намоянд.

5. ***Ҳуқуқи гӯш кардан ба мурочиат.*** Ҳар як шахс ҳуқуқ дорад, ки дигаронро гӯш кунад ва муомилаи дуруст дошта бошад.

6. ***Ҳуқуқи зиндагӣ ва бехатарӣ.*** Инсонҳо ҳуқуқи ҳимояи ҷони худ, саломатӣ ва бехатариашонро доранд.

## 3. Талабот нисбати қарорҳои этикӣ

Пешниҳод карда мешавад, ки қарорҳои этикӣ бояд, ки ин ҳуқуқу меъёрҳоро вайрон накунанд. Мисол гӯш кардани сӯҳбати дигарон ин аллакай вайрон кардани ҳуқуқи зиндагонии шахсии коргар мебошад. Ҳуқуқи озодии сухан имкон медиҳад, ки коргарон, ё журналистон дар бораи рафторҳои ғайриқонунӣ, ё худ нодурусти этикии роҳбарон сухан гӯянд.

***Консепсияи адолатпарастӣ*** тасдиқ менамояд, ки меъёрҳои этикӣ дар асоси қоидаҳои баробарӣ, ҳақиқатпарастӣ ва холис бошанд. Аз нигоҳи менеҷерон се шакли адолат вуҷуд дорад:

- адолати тақсимотӣ;
- адолати тартиботӣ;
- адолати барқароркунӣ (консепсия).

Адолати тақсимотӣ талаб мекунад, ки муносибати менеҷер бо итоаткунандагон дар асоси талаботи воқеӣ сурат гиранд. Агар қарор ба ҳар ду тараф тааллуқ дошта бошад, онгоҳ бояд, ки тарафҳои он баробар тақсим шуда бошанд. Албатта, агар марду зан як супориши кориро иҷро кунанд, музди якхела мегиранд, вале агар дар маҳорати касбии коргарон фарқиятҳо бошанд, онгоҳ музди меҳнати гуногун мегиранд. Дар ҳама ҳолат муносибати менеҷер ба

итотакунандагон бояд, ки аниқ ба мақсад ва вазифаҳои корхона вобаста бошад.

***Адолати тартиботӣ*** – талаб мекунад, ки ҳақиқатпарастии маъмурӣ дар рафтор ва ***Адолати тартиботӣ*** муносибати итоаткунандагон бошад. Қоидаҳо бояд аниқ, фаҳмо, доимӣ ва дар амал татбиқшаванда бошанд.

***Адолати (ҷуброни зарар)*** тарафҳои ҷавобгарро маҷбур месозад, ки зарари овардашударо ба одамон барқарор созанд. Аз тарафи дигар одамон набояд ба ҳодисаҳое, ки аз доираи назорати онҳо дур ҳастанд, ҷавобгар бошанд.

***Консепсияи адолатпарастӣ*** бисёртар қисме, ки дар системаи қонунии меъёрҳои ҳуқуқӣ ҷойгир мебошад, мувофиқат менамояд. Аз тарафи дигар аксарияти қонунҳо ва санадҳои меъёрӣ бояд, ки дар асоси ***консепсияи адолатпарастӣ қабул карда*** шаванд, ки ҳуқуқу озодиҳои шаҳрвандонро таъмин карда тавонанд.

Агар менеҷерро дар дурӯғгӯӣ, фиребгарӣ ва ё дуздӣ ҷавобгар созанд, он гоҳ гуноҳро дар сари шахсони алоҳида, ё ҳолате, ки ин ҳодиса ба миён омадааст бор мекунанд. Қисми зиёде аз мо ҳисоб мекунанд, ки қарорҳои хуби этикӣ аз рӯи виҷдони шахс қабул карда мешаванд. Ин мумкин қисман дуруст бошад, аммо на дар ҳама ҳолатҳо.

## 4. Зинаҳои инкишофи маънавии шахсӣ

Таҷрибаи этикӣ ва ғайримаънавии бизнес ин системаи арзишҳо, муносибатҳо ва усулҳои рафторие мебошанд, ки дар ***маданияти ташкилӣ*** қабул шудааст. Аз ин нуқтаи назар масоилҳои этикӣ ин бештар дар ҷиҳати ***ташкилӣ*** мебошанд.

Менеҷер дар кору машғулият рафтор ва ҳаракатҳои шахсии худро нишон медиҳад. Талаботи фардӣ, оила, диният омилҳое мебошанд, ки ба системаи арзишҳои менеҷер дахл доранд. ҳангоми қабули қарори этикии дуруст менеҷер низ нишонагирӣ ба рафторҳои шахсиятҳои иҷрокунанда ва донишу боварӣ ва дигар хислатҳои шахсии худ такя мекунад. Яке аз характери асосии шахсии менеҷер ин ***инкишофи маънавии*** вай мебошад, модели кӯтоҳкардашудаи рафтори маънавии дар расми 2 нишон додашуда мебошад.

Дар давраи 1-ум аслан одамон, менеҷерон бисёртар ба манфиатҳои беруна, ё ҷазоҳо диққат дода, роҳбарон ба ҷазо

нишонагирӣ мекунанд. Дар ҳолати иҷро нашудан аз нигоҳи ташкилии менеҷмент, ин давра ба менеҷероне тааллуқ дорад, ки усулҳои шахсиятпарастии идоракуниро истифода мекунанд, ё ин ки менеҷероне, ки фақат нишона барои иҷрои вазифа доранд.

Расми 2. Се зинаи инкишофи маънавии шахсӣ

Давраи 2-юми инкишофи умумии одамон аллакай ба рафтори ҳамсарон, оила, дӯстон, ҷамъият одат мекунанд. Роҳи ягонаи ба мақсад расидан дар ин давра ин кори якҷоя дар гурӯҳҳо, ё коллектив мебошад. Яке аз усули пешвоӣ ин ҳавасмандкунонии ҳамкорӣ ва кооператсия мебошад.

Дар давраи инкишофи қоидавии одамон аксар вақт ба афзоишҳо ва меъёрҳои дохила такя намуда, қонун ва қоидаҳоро ба эътибор намегиранд ва меъёрҳои этикиро вайрон мекунанд. Арзишҳои дохила нисбат ба беруна зарурати зиёд пайдо мекунанд. Дар ин давра менеҷер усули хизматрасонии идоракуниро истифода намуда, ба таъмин намудани талаботи атрофиён, фикрронии мустақил, қарорҳое, ки аз қоидаҳои маънавӣ пайдо мегарданд, нишонагирӣ мекунад. Ин давра дар он вақт пайдо мегардад, ки агар коргарон бевосита дар ҷараёни идоракунӣ иштирок намоянд.

Аксари шахсони алоҳида, роҳбарон то давраи дуюм мерасанд. Масалан, ба давраи сеюми инкишоф ҳамагӣ 20% америкоиҳои синну солашон калон мерасанду халос. Чунин одамон қарори этикии саҳеҳ қабул менамоянд, ҳарчанд, ки агар ин ба зарари онҳо ҳам бошад. Бисёр олимон наметавонанд фаҳманд, ки барои чи занҳо нисбат ба мардҳо реалияти иҷтимоиро аз нигоҳи худашон қабул мекунанд, бинобар ин онҳо доимо дар давраи поёнии инкишофӣ қарор доранд.

Муҳаққиқ Кэрол Ҷиман пешниҳод менамояд, ки доираи рафторҳои маънавиро бояд васеъ намуда, дар он боз ғамхории наздикиро ҳам илова кардан зарур мебошад. Занҳо равияҳои мураккаби маънавиро нисбат ба мардҳо хело ҳам наздик ва қарорҳои маънавиро на дар асоси қоидаи «хуб ё бад» балки «зарар нарасон» қабул менамоянд. Аз ин ҷо дурустии қарори занҳо ба этикаи ғамхорӣ равон карда шудааст. Бинобар ин ба давраи сеюми усули идоракунӣ дуруст меоянд.

***Омили асосии дигаре,*** ки ба рафтори менеҷерон таъсири калон мерасонад, ин ҷараёни глобализатсияи иқтисодӣ мебошад. Ҳамкории байналхалқӣ ва характери байналмилалӣ гирифтани фаъолияти менеҷерон масоили этикӣ ва арзишҳои онро хело хам мураккаб намудааст. Мисол дар аксари давлатҳои рӯ ба тараққӣ ниҳода «пора» гирифтан ҳамчун як таҷрибаи қабулшудаи соҳибкорӣ қабул шудааст, ё ин ки намояндаи гумрук ҳатман бояд ҳисса гирад, гӯё ки илова ба муздаш мебошад. Аммо дар аксари мамлакатаҳои тараққикарда ин чиз қабул нест.