

Доктор исторических наук,  
профессор, заведующий  
кафедрой государственного  
управления и политических  
технологий Государственного  
университета управления  
**Омельченко Николай  
Алексеевич**

**ЭТИКА И КУЛЬТУРА  
УПРАВЛЕНИЯ (курс лекций)**

***В России всегда был  
кризис  
предложения, а не  
спроса***



# ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «Этика и культура управления»

<b>Раздел I. ЭТИКА И ЭТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА. ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ЭТИКИ</b>	<b>Раздел II. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ЭТИКА И КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ</b>
<b>Тема 1. СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ МОРАЛИ. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ МОРАЛИ</b>	<b>Тема 6. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ЭТИКА КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: ПРЕДМЕТ И СПЕЦИФИКА</b>
<b>Тема 2. ОСНОВНЫЕ ЭТИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ В ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА И ОБЩЕСТВА</b>	<b>Тема 7. ПРИНЦИПЫ И НОРМЫ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ЭТИКИ</b>
<b>Тема 3. ПРИНЦИПЫ И ЦЕННОСТИ ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЭТИКИ</b>	<b>Тема 8. ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ЭТИКИ</b>
<b>Тема 4. ЭТИКА И КУЛЬТУРА ПОЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>Тема 9. ЭТИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ СЛУЖАЩЕМУ</b>
<b>Тема 5. ЭТИКА И ЭКОНОМИКА: ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>Тема 10. РАЗРАБОТКА ЭТИЧЕСКИХ КОДЕКСОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ</b>
	<b>Тема 11. СЛУЖЕБНАЯ ЭТИКА И КУЛЬТУРА СЛУЖЕБНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ АППАРАТЕ УПРАВЛЕНИЯ</b>

# ВВЕДЕНИЕ В УЧЕБНЫЙ КУРС. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## ПРОБЛЕМА НАУЧНОЙ ТЕРМИНОЛОГИИ

Два фундаментальных вопроса:

- 1) ПРАВОМЕРНО ЛИ СВЕДЕНИЕ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ЭТИКИ (этики в государственном управлении) К ЭТИКЕТНОЙ СТОРОНЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ, к правилам служебного этикета на государственной службе?
- 2) КАКОЙ СМЫСЛ И СОДЕРЖАНИЕ МЫ ДОЛЖНЫ ВКЛАДЫВАТЬ В ПОНЯТИЕ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ЭТИКИ как одного из видов профессиональной этики?

# ДВА ИСХОДНЫХ ТЕЗИСА

- АДМИНИСТРАТИВНАЯ ЭТИКА РЕГУЛИРУЕТ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ГОСУДАРСТВОМ, ОБЩЕСТВОМ И ГРАЖДАНАМИ *и уже потому не может быть сведена к простому этикету*
- Она включает в себя целый КОМПЛЕКС НРАВСТВЕННЫХ ПРОБЛЕМ, СВЯЗАННЫХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, взаимоотношением с гражданским обществом, различными общественными слоями и группами.

# ОДНОЙ ИЗ ЦЕНТРАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ЭТИКИ принято считать ПРОБЛЕМУ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ на государственной службе

- В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ ПО ЭТИКЕ, кодексах поведения государственных служащих, ОСНОВНОЕ ВНИМАНИЕ УДЕЛЯЕТСЯ МЕРАМ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ КОНФЛИКТОВ ИНТЕРЕСОВ и созданию такой обстановки, в которой государственные чиновники и политики в своих действиях руководствовались бы общественными, а не частными интересами.
- ЭТИЧЕСКИЕ ПРАВИЛА И НОРМЫ ПРАВА РЕГУЛИРУЮТ, прежде всего, ТЕ ДЕЙСТВИЯ ЧИНОВНИКОВ И ЗАКОНОДАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ хотя и не являются незаконными, но СО СТОРОНЫ МОГУТ ПОКАЗАТЬСЯ КОРРУПЦИОННЫМИ (ограничения приема подарков, публикации финансовой информации о состоянии их финансов и т. д.)

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ УЧЕБНОГО КУРСА



# МОРАЛЬ И ПРАВО. ОСОБЕННОСТИ И СУЩНОСТЬ МОРАЛЬНОЙ РЕГУЛЯЦИИ (6 тезисов)

- ПРАВО ОПИРАЕТСЯ НА ПРИНУЖДЕНИЕ, НА АВТОРИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ (*выполнение его норм носит обязательный характер*)
- МОРАЛЬ ОСНОВЫВАЕТСЯ НА РАЗУМНОЙ СУЩНОСТИ И ДОБРОЙ ВОЛЕ ЧЕЛОВЕКА (*соблюдение ее норм носит добровольный характер - мера господства человека над самим собой*)
- ЗАКОН НАРУШИТЬ ВСЕГДА ЛЕГЧЕ, ЧЕМ ПОЙТИ ПРОТИВ СОБСТВЕННОЙ СОВЕСТИ или общественного мнения
- ДЛЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ НЕОБХОДИМО СООТВЕТСТВУЮЩЕЕ ПРАВОВОЕ ПОЛЕ (*соответствующий данной ситуации закон или другой нормативный акт*)
- МОРАЛЬНЫЕ ОЦЕНКИ КАСАЮТСЯ ВСЕХ ОТНОШЕНИЙ ЛИЧНОСТИ (*отношения к долгу, к людям, к коллегам, к семье*), подвергая их либо общественному поощрению, либо порицанию
- ПРАВО ОПИРАЕТСЯ НА ГОСПОДСТВУЮЩИЕ В ОБЩЕСТВЕ НОРМЫ МОРАЛИ *и часто следует за моралью, публично закрепляя ее ценности*

Соотношение понятий «ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА» и «ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ (АДМИНИСТРАТИВНАЯ) ЭТИКА» (часто между ними не делается различия)





# МЕСТО И РОЛЬ СОЦИАЛЬНОЙ ЭТИКИ В современных условиях развития общества

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ЭТИКА  
(ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ  
ДОБРОДЕТЕЛИ)

СОЦИАЛЬНАЯ  
ЭТИКА  
(ЭТИКА СОЦИАЛЬНЫХ  
ИНСТИТУТОВ,  
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ  
ЭТИКА)

ПОЛИТИЧЕСКАЯ  
ЭТИКА

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ  
ЭТИКА

- В отличие от ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ЭТИКИ СОЦИАЛЬНАЯ ЭТИКА может быть охарактеризована как ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА (ЭТИКА ИНСТИТУТОВ)
- Она основана НА ПРИЗНАНИИ ПРИОРИТЕТНОГО ЗНАЧЕНИЯ в современном обществе РЕГУЛИРУЮЩЕЙ РОЛИ СОЦИАЛЬНЫХ ИНСТИТУТОВ, способных интегрировать разорванное специализацией целое и обеспечить социальную и культурную стабильность общества

- Отдавая должное традиционной (индивидуальной) этике ОНА ПОДЧЕРКИВАЕТ, что в современном плюралистическом обществе НЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ДОБРОДЕТЕЛИ, а именно СОЦИАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ, определяют нравственный порядок в обществе.
- В рамках институциональной этики реализуются такие фундам. цели, как СВОБОДА, СПРАВЕДЛИВОСТЬ, ОБЩЕСТВЕННОЕ БЛАГО
- По мнению специалистов, ИМЕННО В ЭТОЙ СВОЕЙ ФУНКЦИИ нормативного обоснования институционального порядка СОЦИАЛЬНАЯ ЭТИКА МОЖЕТ ВЫТЕСНИТЬ ИДЕОЛОГИЮ, в которой «норма» подменяется «истиной в последней инстанции», и способна противостоять разрушительному потенциалу идеологической борьбы и конфронтации
- В РОССИИ ВСЕГДА ПРЕОБЛАДАЛИ ИДЕОЛОГИЧЕСКИЕ, А НЕ ЭТИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ (установление государственной идеологии)

# ВЗАИМОСВЯЗЬ УПРАВЛЕНИЯ И КУЛЬТУРЫ

- **БЕЗ КУЛЬТУРЫ НЕТ УПРАВЛЕНИЯ**
- **СПОСОБНОСТЬ УПРАВЛЯТЬ – СПОСОБНОСТЬ НАПРАВЛЯТЬ И ИЗМЕНЯТЬ ДЕЙСТВИЯ ЛЮДЕЙ В СООТВЕТСТВИИ С НАМЕРЕНИЯМИ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ**
- **КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ – ЭТО И КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ И КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ДЕЙСТВИЯ**
- **КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ СВЯЗАНА С ИННОВАЦИЯМИ - ДЕЙСТВИЯМИ, ПРИДАЮЩИМИ РЕСУРСАМ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ**

## КУЛЬТУРУ УПРАВЛЕНИЯ МОЖНО ОПРЕДЕЛИТЬ КАК:

- УПРАВЛЕНИЕ ПОСРЕДСТВОМ КУЛЬТУРЫ (*как умение руководства использовать имеющиеся ценности для повышения эффективности деятельности управляющих*)
- Совокупность развивающихся идей, взглядов, ценностей, а также методы и приемы управленческой деятельности, связанные с поиском и получением **НОВЫХ результатов**

С точки зрения ТЕОРИИ МЕТАУПРАВЛЕНИЯ как науки о конструировании социальных и организационных структур (метасистем) культура управления означает -

## ОПТИМАЛЬНЫЕ СПОСОБЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

С этой точки зрения, в культуру управления входят:

- Элитно-кадровые механизмы управления (*отбор и рекрутирование качественных человеческих ресурсов, руководителей инновационного типа; менеджер, а не директор*)
- Социально-нормативные механизмы управления (*формирование у персонала экономических, социальных, политических, нравственных, морально-психологических ценностей, определяющих мотивацию работников*)

# ЗНАЧЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА»

В организационной культуре следует выделять две важные составляющие:

- Культуру организации (ценности, нравы, убеждения, мотивирующие деятельность персонала организации)
- Культуру деятельности (способы, приемы управленческой деятельности)

# ДВЕ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОЙ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

- СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОПТИМИЗАЦИИ  
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
(очень важно знать и учитывать психотипы  
личностей; Эрих Фромм)
- СОВРЕМЕННЫЕ СРЕДСТВА МОТИВАЦИИ  
ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ (пирамида потребностей Маслоу;  
Ст. Ковалевский «Руководитель и подчиненный»)

# ЧЕТЫРЕХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ Г.ХОФШТЕДЕ И Д.БОЛЛИНЖЕ («УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МАТРИЦА»)

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КУЛЬТУР

УРОВЕНЬ  
ИЕРАРХИИ  
(ДИСТАНЦИЯ  
ВЛАСТИ)

(по индексу  
дистанции власти

-  
вертикальные и  
горизонтальные  
управленческие  
культуры)

СТРЕМЛЕНИЕ  
ИЗБЕЖАТЬ  
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТ  
И

(степень, в  
которой  
люди боятся  
неорганизованных  
структур)

ИНДИВИДУАЛИЗМ  
=  
КОЛЛЕКТИВИЗМ

(преобладание  
индивидуальных  
или  
коллективных  
ценностей  
в обществе)

СИТЕМА  
МУЖЕСТВЕННОСТ  
И

(преобладание  
в характере  
народа  
мужских  
или женских  
Ценностей)



# ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

- В РОССИЙСКОЙ ТРАДИЦИИ ПРЕОБЛАДАЛИ НЕ ФОРМАЛЬНЫЕ, А ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ, БОЛЕЕ ИНТИМНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ (без посредников: царь хороший, а бояре плохие)
- Для российской традиции характерна МЕНЬШАЯ СТЕПЕНЬ ОСОЗНАНИЯ ЦЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТРУКТУР (нелюбовь к организации как к внешнему принуждающему началу)

## Это предполагает:

- а) необходимость большей транспарентности (открытости) государственной службы
- б) использование более гибких форм организации, не узко бюрократических

**СОСТАВЛЯЮЩИЕ**  
русской управленческой  
традиции

Коллективистска  
я  
по характеру  
постановка  
целей

Стремление  
к коллективной  
ответственност  
и

Кластерная  
модель  
управления

**ОСОБЕННОСТИ ОТНОШЕНИЙ**  
в российских организациях  
и учреждениях

Эмоциональны  
й,  
интимный  
характер  
отношений

Трудно  
нарушить  
климат  
добрых  
отношений

Стремление  
к коллективному  
результату,  
с менее отчетливым  
разделением ролей

# СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЭТИКИ

ПОЛИТИЧЕСКАЯ ЭТИКА призвана объяснить, каким образом политика связана с моралью, насколько применимы моральные оценки к политике

- С точки зрения политической практики ПОЛИТИЧЕСКАЯ ЭТИКА - особый вид профессиональной этики (наряду с административной, экономической и др.)
- ▣ является нормативной основой политической деятельности
- ▣ призвана формулировать моральные принципы и нормы, регулирующие поведение людей в сфере политики, задавать ориентиры политическим решениям и действиям
- Политическая этика регулирует не только поступки людей от политики, но и всех граждан. Она воздействует на граждан и тогда, когда им предстоит явиться к избирательным урнам для свободного и ответственного выбора.

**В вопросе об отношении политики и морали необходимо избегать двух крайностей:**

- 1) недооценки значения морального аспекта в политике;**
  - 2) переоценки морального аспекта в области политики как особой специфической сферы жизни общества**
- **Политика не может обойтись без морали, так как:**
  - **политика занимается не морально нейтральными вопросами, а вопросами взаимоотношений людей, сталкивающимися интересами и их возможным примирением на принципах добра и справедливости**
  - **политика не может быть свободной от моральной ответственности (ибо люди, занимающиеся политикой, берущие на себя функцию выступить от имени всего общества, уже возлагают на себя ответственность за судьбу общества и его граждан**

- В связи с наличием у политиков властных полномочий, они располагают реальными средствами принуждения, и поэтому всегда существует опасность злоупотребления властью

В современных условиях отказ от нравственных критериев политики неприемлем по ряду причин:

Во-первых, многократно возросла «цена» политических решений с точки зрения их воздействия на судьбы людей

Во-вторых, в условиях демократизации резко повышается зависимость политиков от общественного мнения

В-третьих, намного больше стала информированность людей о различных аспектах принятия политических решений

Наряду с первой крайностью - стремлением освободить политику от нравственных критериев существует также другая крайность – переоценка моральных аспектов в сфере политической деятельности

Обычно мы имеем дело с двумя сторонами этой крайности:

- 1) когда политика стремится притязать на роль проводника моральных установок, определять моральное ядро личности;
- 2) когда к самой политике предъявляют завышенные моральные требования

Во-первых:

- Политика не должна заниматься излишним морализаторством
- не должна покушаться на моральную самостоятельность личности, ее свободу выбора
- не должна пытаться взять на себя несвойственные ей функции реализации моральных предписаний (когда политики стремятся стать «совестью народа»)

## Во-вторых:

- недопустима абсолютизация моральных требований, которые предъявляются к самой политике, приобретая форму этического ригоризма (Б. Сутор), так как

### 1) ПОЛИТИКА И МОРАЛЬ ИМЕЮТ РАЗНЫЕ ОСНОВАНИЯ

- ✓ в морали превалируют идеальные категории «добра» и «зла», «справедливости» и «несправедливости»
- ✓ политика же должна считаться с реальными обстоятельствами, ориентироваться на конкретный результат
- ✓ в политике действуют особые законы и правила, борьба различных социальных сил, политических партий, отстаивающих ту или иную позицию, в зависимости от своих интересов и ценностей

### 2) МНОГИЕ ПОЛИТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ НЕЛЬЗЯ РЕШИТЬ ОДНИМИ МОРАЛЬНЫМИ СРЕДСТВАМИ

# КОНЦЕПЦИЯ ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЭТИКИ Б. СУТОРА

Б.Сутор ОДНИМ ИЗ ПЕРВЫХ  
среди этических  
философов СУМЕЛ ПО-  
НОВОМУ ПОДОЙТИ К  
ОПРЕДЕЛЕНИЮ  
ПРЕДМЕТА  
ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЭТИКИ,  
который следует искать  
МЕЖДУ МОРАЛЬНЫМ  
ИЗМЕРЕНИЕМ ЛИЧНОСТИ,  
основанном на свободе  
выбора, и  
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМ  
ИЗМЕРЕНИЕМ ПОЛИТИКИ

- В политической этике эти два  
аспекта должны дополнять  
друг друга, находиться в  
единстве





ТРАДИЦИОННАЯ ЭТИКА разработала моральный кодекс для отдельного человека, в т. ч. для политиков

- Основу политических добродетелей составляют ПЕРВИЧНЫЕ ДОБРОДЕТЕЛИ (Платон)
- РАЗУМНОСТЬ (реализм, прагматизм, способность к анализу ситуации)
- СПРАВЕДЛИВОСТЬ
- МУЖЕСТВО (воля и способность к принятию и проведению решений)
- УМЕРЕННОСТЬ (умение взвешивать приоритеты и обеспечивать стабильное развитие)

К первичным добродетелям примыкают ВТОРИЧНЫЕ КАЧЕСТВА – любовь к порядку, следование долгу, точность, старательность

Необходимость рассмотрения политической этики КАК ЭТИКИ ПОЛИТИЧЕСКИХ ИНСТИТУТОВ И ЭТИКИ ПОЛИТИЧЕСКИХ ДОБРОДЕТЕЛЕЙ объясняется тем, что:

- с одной стороны, из политики нельзя изъять моральное измерение
- с другой стороны, политика имеет собственное институциональное измерение, поэтому было бы ошибкой подчинять политику только морали

- Для политики индивидуальные добродетели (разумность, справедливость, мужество, умеренность) важны, т.к. политика не сводится к технике принятия решений (это всегда сфера взаимодействия людей и их интересов)
- В то же время моральное качество политики не может задаваться исключительно индивидуальной моралью ее представителей (совесть не может служить основой политического порядка)
- Именно поэтому важна регулирующая, посредническая роль политических институтов

# СЛУЖЕБНАЯ ЭТИКА И КУЛЬТУРА СЛУЖЕБНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ АППАРАТЕ УПРАВЛЕНИЯ. СЛУЖЕБНАЯ ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ

**ЗАКОНОМЕРНОСТИ  
МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

```
graph TD; A[ЗАКОНОМЕРНОСТИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ] --> B[НЕОДЕЛЕННОСТИ ОТКЛИКА]; A --> C[НЕАДЕКВАТНОСТИ ОТОБРАЖЕНИЯ]; A --> D[ИСКАЖЕНИЯ СМЫСЛА ИНФОРМАЦИИ]; C --> E[ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ САМОЗАЩИТЫ]; C --> F[ИНФОРМАЦИОННОЙ ИСТОЩЕННОСТИ];
```

**НЕОДЕЛЕННОСТИ  
ОТКЛИКА**

**НЕАДЕКВАТНОСТИ  
ОТОБРАЖЕНИЯ**

**ИСКАЖЕНИЯ СМЫСЛА  
ИНФОРМАЦИИ**

**ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ  
САМОЗАЩИТЫ**

**ИНФОРМАЦИОННОЙ  
ИСТОЩЕННОСТИ**