

**Конспект лекций по курсу «Этика деловых отношений»
Автор-разработчик: доцент Шигапова Д.К.**

Лекция 1. Предмет этики деловых отношений

- 1. Этика, нравственность. Этика и этикет.**
- 2. Этические нормы.**
- 3. Современные этические принципы делового поведения.**
- 4. Основные проблемы становления этики деловых отношений в России: внутренние и внешние барьеры.**
- 5. Макроэтика и микроэтика деловых отношений.**

1. Этика, нравственность. Этика и этикет.

Этика – учение о морали, нравственности. Термин «этика» впервые употребил Аристотель (384-322 до н.э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные нравственные поступки.

Мораль – это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль – важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни – семье, быту, политике, науке, труде и т.д.

Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т.д.

Этика – это отрасль философии, которая занимается исследованием природы морали и моральной оценки, вопросов о том, что является добром и что злом.

Этика – это рефлексивное осознание наших моральных убеждений и правил поведения.

Этика – это система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни [4]. Этические нормы служебных отношений базируются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, однако имеют отличительные особенности. Особенности этических норм и правил в отличие от других норм и правил, регулирующих поведение людей, следующие: 1) нарушение их может угрожать благосостоянию, здоровью и безопасности других людей; 2) этические нормы имеют приоритет по отношению к другим критериям; 3) проблематичным является вопрос об источнике этических стандартов: сложно определить, кто устанавливает моральные нормы.

Нравственность

Гегель рассматривает нравственность через понятие нравов. *Нравы* – это господствующая массовая привычка, установившаяся стихийно практика поведения. Они характеризуются: 1) общественным непререкаемым авторитетом; 2) вследствие своей общепринятости имеют силу «действующего, существующего закона». Гегель рассматривает общеисторический переход от нравов к собственно морали. Гегель был первым, кто установил, что собственно морали предшествует такое состояние, когда общественные нормативы действуют автоматически через стихийную трансляцию от поколения к поколению и от общности к индивиду общепринятых форм поведения, где сам факт

существования обычая является достаточным основанием его законности. Переход от нравов к собственно морали совершается, по Гегелю, таким образом, что фактически общепринятое уже не имеет непререкаемого авторитета, а «должно оправдывать себя перед мыслью».

Этика и этикет

Этикет, как и этика, определенным образом регулирует поведение людей, устанавливая порядок и правила поведения где-либо. Раньше они были необходимы для регулирования поведения при дворах монархов и в дипломатических кругах. В настоящее время этикет означает некий кодекс вежливости. Правила этикета по сути не имеют моральной природы, речь идет о хороших или плохих манерах.

2. Этические нормы.

Этические нормы деловых отношений основываются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, но имеют специфические особенности. Работодатели уделяют все больше внимания вопросам соблюдения этических норм деловых и личностных взаимоотношений при отборе персонала и его приеме на работу. Этика деловых взаимоотношений важна также в процессе непосредственного выполнения сотрудниками своей профессиональной роли.

Соблюдение этики деловых взаимоотношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом. основополагающие нормы этики: уважение чувства собственного достоинства и личного статуса другого человека, понимание интересов и мотивов поведения окружающих, социальная ответственность за психологическую защищенность сотрудников и т.п. – это нормы, на которых базируется современная этика деловых отношений.

3. Современные этические принципы делового поведения.

Современные этические принципы делового поведения сформулированы в работе американского социолога Л. Хосмера, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой. Таких принципов и соответственно аксиом десять:

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании (принцип основан на учении древнегреческих философов, в частности Протагора, о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).
2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях – честности, открытости, умеренности и т. п.).
3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства локтя, так как все мы работаем на одну общую цель (принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).
4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества (принцип основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо).
5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь (принцип основан на этике утилитаризма (практической пользе нравственного поведения), разработанной И. Бентамом и Дж. С. Миллем).

4. Основные проблемы становления этики деловых отношений в России: внутренние и внешние барьеры.

Внутренние барьеры:

1. Скептическое и негативное отношение к нововведениям.
2. Смещение ответственности на другого.
3. Неуверенность в своей моральной последовательности.
4. Страх за конкурентоспособность.
5. Сомнение в том, что принципы будут работать на практике, так как они не имеют силы обязательного исполнения.

Внешние барьеры:

1. Частая смена законов и нормативно–правовых актов.
2. Незавершенность процесса формирования общественного мнения.
3. Теневая и криминальная экономика, как дополнительные факторы формирования деловой этики.
4. Многочисленные факты вымогательства со стороны чиновников, низкий уровень развития собственного персонала, продажность собственного персонала, финансовая нестабильность.

5. Макроэтика и микроэтика деловых отношений.

1994 год – принята Декларация Ко – «Принципы бизнеса» в швейцарском городе Ко (Саих), которая является фундаментом для формулирования принципов этики деловых отношений. В декларации предпринята попытка объединить основы восточной и западной деловых культур, ее инициаторами были руководители крупнейших национальных и транснациональных корпораций США и Японии.

Макроэтика делового общения. Макроуровневый подход характерен для взаимодействия на уровне мирового сообщества, стран, международных корпораций, организаций внутри страны. Особенно он значим для экономик переходного периода, в которых происходит трансформация основных экономических институтов. В это время несоблюдение этических принципов на макроуровне, как правило, приводит к бесполезной трате усилий на решение частных этических проблем на уровне трудового коллектива.

Микроэтика делового общения В Декларации Ко предложены также ключевые принципы взаимоотношений на микроуровне, т. е. организации с покупателями, владельцами (инвесторами), персоналом, поставщиками, конкурентами.

Лекция 2. Этические принципы организации

1. Основные этические принципы организации.
2. Двенадцать принципов ведения дела в России.
3. Этика руководителя, формы распоряжения руководителем.
4. Этические обязанности руководителей.
5. Этические принципы подчиненного.

1. Основные этические принципы организации.

Общепринятыми этическими принципами как для организаций, так и для отдельных руководителей считаются следующие:

- «золотое правило менеджера» – в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к клиентам и др. таких поступков, каких бы не желали видеть по отношению к себе;
- авансирование доверием (в коллективе создаются благоприятные условия для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие – его потенциалу, квалификации, чувству ответственности);
- право на свободу служебного поведения, поступков, действий менеджера или рядового сотрудника организации не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу других); и др.

Общие этические принципы деловых отношений должны быть использованы для выработки любой организацией и руководителями собственных этических систем.

2. Двенадцать принципов ведения дела в России.

Стремясь учесть специфику деловой культуры, Национальный фонд «Российская деловая культура» в 1997 году разработал документ «Двенадцать принципов ведения дела в России», призывающий предпринимателей к утверждению принципов деловых отношений.

Принципы деловых отношений в России

1 Принципы личности

1. Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.
2. Уважай участников общего дела – это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.
3. Воздерживайся от насилия и угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.

2 Принципы профессионала

4. Всегда веди дело сообразно средствам.
5. Оправдывай доверие, в нем – основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты хочешь видеть своего лучшего партнера.
6. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер – тот, который тоже выигрывает от сделки.

3 Принципы гражданина России

7. Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.
8. Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.
9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него неременного общественного признания.

4 Принципы гражданина Земли

10. При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе.
11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодны всем.
12. Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они не хуже и не лучше нас, они – просто другие.

3. Этика руководителя, формы распоряжения руководителем

В деловом общении «сверху – вниз», т. е. в отношении руководителя к подчиненному, *«золотое правило» этики* можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормативами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Этические нормы и принципы определяют, какое поведение в деловых отношениях этически приемлемо, без соблюдения норм этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными.

Эти нормы касаются основы распоряжений в процессе управления, служебной дисциплины, определяющей деловое общение, определяют нравственно-психологический климат.

В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, вопрос и так называемый «доброволец».

1. *Приказ* чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.
2. *Просьба* используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотрудникам высказать свое мнение на проблему в том случае, если она по каким-либо причинам не может быть решена. А если соответствующим образом произнести фразу, у сотрудника не возникает никакого сомнения, что это приказ.
3. *Форму обращения вопроса («Есть ли смысл заняться этим?»)* лучше применять в том случае, когда руководитель хочет вызвать обсуждение, но лучше выполнить работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя.
4. *Форма «добровольца» («Кто хочет это сделать?»)* подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но тем не менее она должна быть сделана. В этом случае «доброволец» надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен в дальнейшей работе. Организации отражают особенности своих руководителей.

4. Этические обязанности руководителей

1. Руководители должны быть образцом нравственного поведения. Они должны жить в соответствии с ценностями, способствующими процветанию возглавляемых ими организаций.
2. Лидеры ответственны за перспективы возглавляемой ими организации.
3. Лидеры должны постоянно информировать подчиненных о своих намерениях. Работники ожидают от руководства, что оно будет предоставлять им всю информацию, необходимую для эффективной работы.
4. Лидеры ответственны за формирование слаженно работающего коллектива, основанного на высоком уровне доверия. Члены коллектива должны знать, что они будут вознаграждены за сотрудничество с другими людьми на благо фирмы даже в том случае, если будет казаться, что их собственный вклад уменьшается. И уж конечно следует вознаграждать их за принятие решений, соответствующих стратегическим интересам организации.
5. Руководители отвечают за создание обстановки, поощряющей развитие личности и творчество.

5. Этические принципы хорошего подчиненного

Приведем ряд черт, присущих хорошим подчиненным.

Хорошие подчиненные:

- 1) в отношении с начальством создают атмосферу взаимного стремления к выполнению поставленной задачи;
- 2) достаточно уверены в себе, чтобы спорить с начальником и быть корректными оппонентами;
- 3) исполняют приказы начальника, не становясь при этом раболепными;
- 4) вносят свой опыт, умение и знания в работу коллектива, не стремясь занять место других его членов;
- 5) верны своему начальнику и целям, стоящим перед коллективом, в то же время сохраняя способность трезвой оценки и конструктивной критики;
- 6) уходят, когда становится очевидным, что они больше не могут поддерживать ценности и цели организации, либо ее руководителя.

Лекция 3. Корпоративная культура и корпоративная этика

- 1. Понятие корпоративной культуры.**
- 2. Функции корпоративной культуры.**
- 3. Корпоративная этика.**

1. Понятие корпоративной культуры.

Корпоративная культура — это ряд базовых предположений, которые данная группа создала, открыла или выразила с целью соотнесения их с проблемами внешней среды для адаптации и внутренней интеграции.

Корпоративная культура — это есть система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития.

Корпоративная культура проявляется через представления о ценностях. Из них выводятся нормы и правила поведения, которые влияют на конкретное поведение отдельных групп и индивидов (рис. 1.).

Корпоративная культура включает этические и другие ценности, а также убеждения, ритуалы, символы, которые являются ее элементами.

Для формирования единой корпоративной культуры крупной корпорации, прежде всего, необходимо развивать внутренние коммуникации (как между самими предприятиями, так и внутри предприятий). Открытость информации, связанной с различными аспектами деятельности организации, корпоративные издания, создание сети Интернет способствуют лёгкому доступу сотрудников компании к внутренней информации. Метод ротации кадров из управляющей компании в региональные предприятия также служит эффективным способом повышения корпоративных коммуникаций и способствует ускорению процесса формирования единой корпоративной культуры.

2. Функции корпоративной культуры.

Среди функций корпоративной культуры выделяются общие и специфические. К общим относятся функции регулирования и воспроизводства.

Функции регулирования обеспечивают адаптивно-приспособительные (внешние) и интегративные (внутренние) задачи деятельности организации. Специфика адаптации проявляется в процессах приведения организации в состояние динамического равновесия с внешней средой. При этом внутриорганизационная интегрированность управленческих процессов во многом влияет на успешность адаптации.

Функции воспроизводства выполняют в организации, с одной стороны, репродуктивные, стандартизирующие и сохраняющие задачи, а с другой — творческие, развивающие и инновационные.

К специфическим относятся следующие функции корпоративной культуры:

— охранная функция — культура служит своеобразным барьером для возникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды;

— интегрирующая функция — прививая определенную систему ценностей, синтезирующую интересы всех уровней организации, организационная культура создает ощущение идентичности интересов индивидуумов и отдельных групп;



Рис 1. Формирование корпоративной культуры

— регулирующая функция — корпоративная культура включает неформальные, неписанные правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы;

— заменяющая функция, или функция субститута формальных отношений;

— образовательная и развивающая функция;

— функция управления качеством;

— функция адаптации хозяйственной организации к нуждам общества;

— функция легитимации организационной деятельности [39, с. 13].

3. Корпоративная этика – это система ценностей, регулирующая этические отношения в данной организации. В отличие от универсальной корпоративная этика обусловлена особенностями деятельности и целями данной организации, а также сложившимися стереотипами поведения в данной организации. Корпоративная этика – это часть такой нормативной системы как корпоративная культура.

Лекция 4. Этические проблемы деловых отношений.

- 1. Общие категории этических проблем.**
- 2. Решение этических проблем.**
- 3. Роль менеджеров в деловых отношениях.**
- 4. Корпоративная этика и решение проблем деловых отношений.**
- 5. Использование мотивации сотрудников и проблема манипулирования.**
- 6. Проблема служебных разоблачений.**
- 7. Проблемы работающих женщин.**
- 8. Этика выгодных связей.**

1. Общие категории этических проблем.

Этические проблемы можно поделить на пять общих категорий: взяточничество, принуждение, обман (введение в заблуждение), воровство и несправедливая дискриминация. Эти категории охватывают наиболее тревожащие и достойные самого строгого осуждения приемы ведения бизнеса, которые были упомянуты менеджерами в ходе четырех независимых друг от друга эмпирических исследований. Они же дают основу для упорядочения нашего обсуждения этических проблем бизнеса.

Взяточничество

Взятку используют для манипулирования людьми посредством приобретения влияния. *Взяточничество* определяют как «предложение, дачу, получение или вымогательство чего-то ценного с оказания влияния на действия лиц, выполняющих должностные государственные или юридические обязанности». Вышеупомянутой ценностью может быть прямая выплата в денежном или натуральном выражении. Та же ценность может принимать форму «смазки» или «отката», выплачиваемого после завершения сделки. Взятки порождают конфликт интересов взяткополучателя и организации, в которой он служит.

Принуждение

Принуждение – это управление людьми и компаниями посредством силы или угрозы. Это понятие определяют как «принуждение силой, оружием или угрозой... Принуждение может быть физическим, или реальным, – в тех случаях физическую силу применяют, чтобы вынудить человека совершить какие-то действия против его воли, либо *имплицитным*, или *легальным*, – например, когда одну сторону средством ее подчинения другой стороне, заставляют сделать то, что она по своей доброй воле отказалась бы делать» Силой зачастую является угроза применения административных мер в отношении более слабой стороны, например угроза отказа в продвижении по службе, увольнения или очернения лица, работающего в определенной сфере.

Человека могут принуждать совершать действия, которые противоречат его личным убеждениям. Принуждение может быть применено и по отношению к компаниям, например, фирму, занимающуюся розничной торговлей, могут заставить продавать определенные продукты, для того, чтобы получать другие, более нужные ей продукты.

Воровство – это присвоение человеком того, что ему не принадлежит на правах собственности. Д. Нолан и Ж. Нолан-Хейли определяют воровство как «акт кражи; присвоение собственности без согласия ее владельца».

Понятие «воровство» также охватывает широкий круг нарушений этики. Собственность может быть материальной или интеллектуальной. К воровству относятся и такие сделки, при которых какое-либо лицо использует информацию, полученную благодаря своему привилегированному положению, как собственность. Воровством следует считать и подделку продуктов, и манипулирование ценами, и использование информации, являющейся собственностью какой-либо компании, в интересах другой фирмы. Такую информацию можно получить через несанкционированный доступ к компьютерам и программам компании, владеющей информацией на правах собственности.

Несправедливая дискриминация

Несправедливую дискриминацию определяют как «необъективное отношение к людям из-за их расовой принадлежности, возраста, пола, национальности или вероисповедания либо отказ людям в предоставляемых другим привилегиях по указанным причинам... Это неспособность относиться ко всем людям одинаково в случаях, когда между теми, кому благоприятствуют, и теми, кому отказывают в благожелательном отношении, нельзя найти обоснованного различия». Мы называем такое явление несправедливой дискриминацией, которая отличается от дискриминации, обоснованной рациональными критериями, совершенно приемлемыми для большинства. Людей принимают на работу на основании их квалификации и платят им заработную плату в соответствии с тем вкладом, который они вносят в деятельность организации.

Несправедливая дискриминация имеет место в тех случаях, когда человеку отказывают в работе, продвижении по службе или в иных благах из-за его расовой принадлежности, пола или вероисповедания. Эти критерии не имеют отношения к принятию решений, касающихся найма, продвижения по службе или распределения благ.

Таким образом, этика деловых отношений изучает соответствие моральных норм человека деятельности и целям деловой организации. Она не является простым набором определенных моральных стандартов, а *представляет собой инструмент анализа и решения проблем, которые встают в деловой жизни.*

2. Решение этических проблем

Указанные выше два правила имеют следующую логику: *открытость и этика идут рука об руку и любые действия считаются неэтичными, если их нельзя публично обсудить.* Открытость принятия решений отражает ту же логику. Она предоставляет тем, кто заинтересован в определенном решении, возможность обнародовать свои взгляды и открывает для дискуссий причины, по которым были приняты определенные решения. Это в свою очередь позволяет лицам, принимающим решения, учиться на основе опыта и улучшать свою способность выносить суждения. Многие известные бизнесмены полагают, что *открытость является наилучшим способом развеять посторонние подозрения относительно мотивов и действий компаний.* Открытость не панацея для улучшения взаимоотношений между бизнесом и обществом, но стремление действовать в открытой системе лежит в основе подобных взаимоотношений. Бизнес должен быть открытым для мнений общества и открыто говорить о себе. Это необходимо для создания доверия.

3. Роль менеджеров в организации

Менеджеры вынуждены принимать решения, которые затрагивают интересы других людей. Менеджер может определить ценность собственных правил методом проб и ошибок. Однако деловые решения требуют, чтобы он делал это в отношении других

людей, взвешивая противоречивые интересы, которые при этом затрагиваются. Например, нам часто приходится уравнивать интересы вышестоящих менеджеров и сотрудников.

□ Среди вышестоящих менеджеров могут быть различные взгляды, а интересы бывших, настоящих и будущих сотрудников не являются идентичными.

□ Каждый сотрудник компании отвечает за репутацию компании, а совокупные действия сотрудников определяют стандарты компании.

□ Этические стандарты компании определяются в соответствии действиями, деятельностью компании [6], а не с ханжескими заявлениями о намерениях, провозглашаемых от ее имени.

□ Характер, репутация компании имеет важное значение для тех, кто в ней работает, для тех, кто имеет с ней дело, и для тех, кто собирается к ней присоединиться.

□ Однако наибольшее значение имеет позиция менеджера и его поведение при принятии решений, которые регулируются сочетанием этических и коммерческих стандартов.

4. Корпоративная этика и принятие решений

Анализ практики принятия этически неправильных управленческих решений позволяет выделить, по мнению Геллермана, четыре основных *причины неправильного поведения менеджеров*:

1) уверенность в том, что данная деятельность не выходит за рамки этических и юридических норм, т. е. что она на самом деле не является нелегальной или аморальной;

2) уверенность в том, что данная деятельность отвечает интересам индивида или организации и что от индивида ожидают именно подобных действий;

3) уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», так как никогда не будет обнаружена и обнародована;

4) уверенность в том, что поскольку данная деятельность помогает компании, то компания отнесется снисходительно и даже защитит человека, который ею занимается.

Возможные рекомендации в этих случаях следующие. Для первой причины самым надежным руководством здесь является известный принцип: *когда сомневаешься – не делай*. Вопреки популярным мифам менеджерам платят не за риск, а за понимание того, когда стоит рисковать. Кроме того, максимизация прибыли не является основным приоритетом компании. Главное – обеспечить выживание компании. Все менеджеры рискуют, отдавая своим компаниям намного больше того, что от них требуется. Но следует никогда не забывать, что те же самые руководители, которые постоянно требуют делать больше, или лучше, или быстрее, или дешевле, обвинят вас в превышении полномочий или игнорировании предупреждений. *Самые умные менеджеры знают, что лучший ответ на вопрос: «Как далеко находится далеко?» – стараться не пробовать.*

Обращаясь ко второй причине, следует подчеркнуть, такая уверенность часто является результатом ограниченного понимания интересов организации.

Амбициозные менеджеры ищут способы привлечения благожелательного внимания, чтобы выделиться среди других, поэтому пытаются показывать результаты лучше, чем их соперники. Печальная правда заключается в том, что менеджеров часто продвигают на основании «больших» результатов, достигнутых именно неэтичными способами. *Наиболее эффективное сдерживающее средство – не ужесточать наказания для тех, кого поймали, а повышать осознанную вероятность быть пойманным.*

5. Использование мотивации сотрудников и проблема манипулирования

Три критерия могут помочь правильно оценить средства мотивации.

1. Люди, призывающие других к действиям, должны апеллировать к благородным побуждениям.

2. Руководители не должны скрывать используемых ими способов управления мотивацией, ибо скрытые формы тождественны манипулированию.

Если люди, на которых оказывается влияние, остаются в неведении о нем, значит, эти способы неправомерны и нечестны.

3. Правильные методы поощряют людей к активному выбору, помогая в каждом конкретном случае выявить альтернативы, варианты, возможности.

Они также способствуют принятию смелых решений. Манипуляция настолько тесно связана с результатом, что у тех, кто находится под ее воздействием, нет иного выбора, как смириться с нею.

Приведем несколько вопросов, которые руководители могут использовать для оценки качества осуществляемого ими руководства:

- развивают ли руководимые мной люди свои способности?
- растет ли их способность принимать решения и брать на себя ответственность?
- учатся ли они сотрудничать со своими коллегами?
- участвуют ли они в принятии решений?
- чувствуют ли они мое поощрение и поддержку?
- помогает ли им мое руководство стать лучше и работать более производительнее?

Если вы ответите на эти вопросы положительно, вы хороший руководитель, который не склонен манипулировать сотрудниками организации.

6. Проблема служебных разоблачений

Вопиющие факты растрат, обмана или коррупции имеют место в настоящее время. Большинство из нас ничего не делает, чтобы справиться с этими проблемами. Начиная с детского возраста, информирование старших о неблагоприятных делах – «стукачество» – воспринимается негативно. Борцы за этическую чистоту на собственном горьком опыте познали и цену, которую надо заплатить за «стукачество» («сигнализаторство»), и то, чем оно вознаграждается. Практически все борцы за этическую чистоту вначале твердо верили в свою организацию, были убеждены, что, если они подадут жалобу начальнику, по ней будут приняты соответствующие меры. Эта наивность приводила их в западню. Наказание бывает разным: перемещение по службе, понижение в должности, увольнение, личная травля и запугивание. В качестве первого шага обычно делается попытка подорвать репутацию и эффективность работы «стукача» путем изолирования его или поручения ему менее важных обязанностей, или вообще отстранения от работы. В этих условиях для них закрыт доступ к важным документам, и они не могут участвовать в разговорах с коллегами, которые могли бы повлиять на политику организации или открыть новую разоблачающую информацию.

7. Проблемы работающих женщин

С каждым годом доля женщин в бизнесе, управлении, государственной службе непрерывно возрастает.

Первая из них связана с ограничением карьерного продвижения женщин на высшие управляющие должности. Многие женщины наталкиваются на так называемый «стеклянный потолок (или стену)», представляющий собой слабую дискриминацию, который не позволяет им занять самые высшие должности. В Западной Европе и России женщинам часто отказывают в продвижении, потому что многие полагают, что они меньше интересуются работой и больше привязаны к семье, чем их коллеги-мужчины. По мнению специалистов, хороший способ борьбы с этим предубеждением заключается в

предоставлении женщинам двух различных путей карьеры: быстрого – для тех, кто считает, что работа имеет наивысший приоритет, и так называемого материнского пути – для тех, кто хочет более равномерно распределять свое время между работой и семьей. Хотя многих женщин беспокоит концепция «материнского» пути, так как им кажется, что она может служить для оправдания дискриминации, 82 % из 1000 женщин-профессионалов показали при опросе, что они скорее предпочли бы такой путь карьеры, в котором сочетались бы гибкий график работы, полная рабочая неделя, возможность тратить больше времени на семью, пусть даже и при более медленном продвижении по службе, чем путь, предусматривающий быстрое продвижение по службе в сочетании с жестким графиком работы.

8. Этика выгодных связей

В случае, если некое лицо, наделенное определенными полномочиями (как говорят у нас, «используя служебное положение»), оказало вам некую услугу, предполагает ответные услуги с вашей стороны. Система такого рода неформальных взаимоотношений разъедает, как ржавчина, существующие официальные взаимоотношения между людьми и организациями. Использование правила «ты – мне, я – тебе» разрушает не только деловые, общественные или правительственные организации, но и вообще отношения между людьми. Ценность человека начинает определяться не его заслугами, профессионализмом и человеческими качествами, а способностью что-либо «достать» конкретному лицу или исполнить любое его указание (личная преданность, а не преданность интересам дела). Сложнее обстоит дело, когда вы представляете не свои личные интересы, а интересы организации. Нужно ли давать взятку или взять кого-либо на работу («устроить»), или сделать что-либо подобное и теоретически безусловно нравственно безупречное, чтобы зарегистрировать организацию, открыть новое дело, получить то, что вам положено по закону.

Этические рекомендации многих транснациональных компаний советуют учитывать этические и культурные традиции той страны, в которой вы находитесь и работаете. Существуют *три культурные традиции, лежащие в основе современных деловых операций в неевропейских странах: «замкнутый круг» (круговая порука), система взаимных услуг и обмен подарками.* В странах с недостаточно развитой экономикой и культурой формальных деловых отношений большинство людей считает, что они принадлежат к определенному замкнутому кругу, который состоит из родственников, друзей и самых близких коллег. Все, входящие в этот круг, должны защищать друг друга и обеспечивать взаимное процветание.

Лекция 5. Этика делового общения

- 1. Понятие делового общения.**
- 2. Структура и функции общения.**
- 3. Понятие принципов делового общения.**
- 4. Этика делового общения «сверху-вниз».**
- 5. Этика делового общения «снизу-вверх»**
- 6. Этика делового общения «по горизонтали».**
- 7. Публичное выступление.**
- 8. Коммуникативная культура в деловом общении.**

1. Понятие делового общения.

Общение – процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. Общение выступает как способ бытия общества и человека.

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей.

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений между людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своими подчиненными, начальником или коллегами, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он вообще их учитывает в общении, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным.

С учетом всего вышесказанного этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

2. Структура и функции общения.

К структуре общения можно подойти по-разному, в данном случае будет охарактеризована структура путем выделения в общении трех взаимосвязанных сторон:

- Коммуникативной - состоит в обмене информацией между общающимися индивидами;
- Интерактивной - заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами (обмен действиями);
- Перцептивной - означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Употребление этих терминов условно, иногда в аналогичном смысле употребляют и другие: в общении выделяют три функции - информационно-коммуникативная, регуляционно-коммуникативная, аффективно-коммуникативная.

Все три стороны общения тесно переплетаются между собой, органически дополняют друг друга и составляют процесс общения в целом.

3. Понятие принципов делового общения.

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И.Канта: «Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства.» Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать следующим образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.

Таким образом, в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов. Естественно если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуальное решение часто дело совсем непростое. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения.

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам». В отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: «Чего не пожелаешь себе, того не делай другим». Это правило применимо и к деловому общению, но по отношению к отдельным его видам: «сверху-вниз» (руководитель-подчиненный), «снизу-вверх» (подчиненный-руководитель), «по горизонтали» (сотрудник-сотрудник) требует конкретизации.

4. Этика делового общения «сверху-вниз».

В деловом общении «сверху-вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами имеется в виду то, какое поведение на службе является этически приемлемо, а какое – нет. Эти нормы касаются прежде всего того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно - психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения.

5. Этика делового общения «снизу-вверх».

В деловом общении «снизу-вверх», т.е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные».¹

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно настроить его и против себя, сделать своим недоброжелателем.

6. Этика делового общения «по горизонтали».

Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим

¹ Конева Е. В. Психология общения: Учеб. пособие. - Ярославль, 1992. С. 43.

образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений – дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижении по службе. В то же самое время это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую нужно уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

7. Публичное выступление.

Этапы подготовки и проведения публичного выступления.

Публичное выступление - это устное монологическое высказывание с целью оказания воздействия на аудиторию. В сфере делового общения наиболее часто используются такие жанры, как доклад, информационная, приветственная и торговая речь.

В основе классической схемы ораторского искусства лежит 5 этапов:

- Подбор необходимого материала, содержания публичного выступления;
- Составление плана, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности;
- Словесное выражение», литературная обработка речи;
- Заучивание, запоминание текста;
- Произнесение.

Сегодня в ораторской деятельности выделяют три основных этапа:

- Докоммуникативный;
- Коммуникативный;
- Посткоммуникативный.

Способы выступление с речью.

Существует три способа произношения речи:

- Чтение текста;
- Воспроизведение по памяти с чтением отдельных фрагментов (с опорой на текст);
- Свободная импровизация (экспромт).

Читают такие речи, от текста которых нельзя отступить: дипломатические, торжественные, доклады и содоклады официального содержания.

Установление контакта с аудиторией.

Самое высшее проявление мастерства публичного выступления - это контакт со слушателями, то есть общность психического состояния оратора и аудитории. Эта общность возникает на основе совместной мыслительной деятельности, сходных эмоциональных переживаний.

Главные показатели взаимопонимания между коммуникантами - положительная реакция на слова выступающего, внешнее выражение внимания у слушателей (их поза, сосредоточенный взгляд, возгласы одобрения, кивки головой, улыбки, смех, аплодисменты), «рабочая» тишина в зале. Контакт - величина переменная. Он может быть полным (со всей аудиторией) и неполным, устойчивым и неустойчивым в разные фрагменты произнесения речи.

8. Коммуникативная культура в деловом общении

Коммуникативная культура – это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Повышение уровня коммуникативной культуры должно быть направлено на развитие следующих социально-психологических умений:

- психологически верно и ситуативно обусловленно вступать в общение;
- поддерживать общение, стимулировать активность партнера;
- психологически точно определять «точку» завершения общения;
- максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;
- прогнозировать реакции партнеров на собственные действия;
- психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;
- овладевать и удерживать инициативу в общении;
- провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению;
- формировать и «управлять» социально-психологическим настроением партнера по общению;
- преодолевать психологические барьеры в общении;
- снимать излишнее напряжение;
- психологически и физически «соответствовать» собеседнику;
- адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведения;
- мобилизовываться на достижение поставленной коммуникативной задачи.

Особенности развития каждой личности, уникальность ее внутреннего мира и деловой среды позволяет говорить об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры. Важно помнить, что коммуникативная культура поддается развитию в процессе социально-психологического обучения.

Лекция 6. Деловой этикет

1. Понятие этикета.
2. История становления этикета.
3. Деловой этикет.
4. Основные заповеди делового этикета Д. Ягер.

1. Понятие этикета.

Этикет, как и этика, определенным образом регулирует поведение людей, устанавливая порядок и правила поведения где-либо. Раньше они были необходимы для регулирования поведения при дворах монархов и в дипломатических кругах. В настоящее время этикет означает некий кодекс вежливости. Правила этикета по сути не имеют моральной природы, речь идет лишь о хороших или плохих манерах.

Сложившиеся нормы нравственности являются результатом длительного по времени процесса становления взаимоотношений между людьми как в общественной, так и в семейной жизни. Без соблюдения этих норм невозможны политические, экономические, культурные и семейные отношения, ибо мы не можем существовать, не считаясь друг с другом, не налагая на себя определенных ограничений. И здесь очень важная роль придается этикету.

Этикет – слово французского происхождения, означающее манеру поведения. К нему относятся правила учтивости и вежливости, принятые в обществе.

Современный этикет наследует обычаи и традиции практически всех народов от седой древности до наших дней. В своей основе эти правила поведения являются всеобщими, поскольку они соблюдаются представителями не только какого-то данного общества, но и самых различных социально-политических систем, существующих в современном мире.

2. История становления этикета.

Народы каждой страны вносят в этикет свои поправки и дополнения, обусловленные общественным строем страны, спецификой ее исторического развития, национальными традициями и обычаями. Так, из Древнего Рима к нам пришел обычай гостеприимства и хлебосольства. Скандинавы ввели в этикет правило предоставлять самые почетные места за столом наиболее уважаемым гостям. Народы Кавказа издревле уважительно относятся к старшим по возрасту и к женщине: при появлении пожилого человека все встают, а женщина останавливает схватку мужчин – для этого ей достаточно бросить между дерущимися платок.

Первое печатное пособие по этикету в России появилось в 1717 году при Петре I и называлось «Юности честное зерцало, или Показания к житейскому обхождению». По его же указанию была издана книга Эразма Роттердамского «О правилах хорошего тона» в количестве ста экземпляров на русском и голландском языках.

Согласно Э.Я. Соловьеву различают несколько видов этикета, основными из которых являются:

- *придворный этикет* – строго регламентируемый порядок и формы обхождения, установленные при дворах монархов;
- *дипломатический этикет* – правила поведения дипломатов и других официальных лиц при контактах друг с другом на различных дипломатических приемах, визитах, переговорах;
- *воинский этикет* – свод общепринятых в армии правил, норм и манер поведения военнослужащих во всех сферах их деятельности;

– *общегражданский этикет* – совокупность правил и традиций, соблюдаемых гражданами при общении друг с другом.

Большинство правил дипломатического, воинского и общегражданского этикета в той или иной мере совпадают. Отличие между ними состоит в том, что соблюдению правил этикета дипломатами придается большее значение, поскольку отступление от них или нарушение этих правил может причинить ущерб престижу страны или ее официальным представителям и привести к осложнениям во взаимоотношениях государств.

По мере изменений условий жизни человечества, повышения уровня образования и культуры одни правила поведения сменяются другими, то, что раньше считалось неприличным, становится общепринятым, и наоборот. Вместе с тем требования этикета не являются абсолютными: их соблюдение зависит от места, времени и обстоятельств. Каждый культурный человек должен не только знать и соблюдать основные нормы этикета, но и понимать необходимость определенных правил взаимоотношений. Манеры во многом отражают внутреннюю культуру человека, его нравственные и интеллектуальные качества.

3. Деловой этикет

Это тот раздел корпоративного этического кодекса, который легче других поддается контролю и регламентации. Иногда от всей административной деловой этики остается только этикет. Этикет не относится к собственно моральным способам регуляции поведения, поэтому в философских этических словарях нет даже статей о нем. Строго регламентируя формы внешнего поведения, этикет не оставляет человеку свободы выбора. Кроме того, выполнение норм этикета касается только внешнего поведения и не затрагивает сферы морального сознания. “Чем более цивилизованны люди, тем больше они актеры”, — говорил И. Кант.

Слово “этикет” означает установленный порядок поведения в определенной социальной сфере: придворный, дипломатический, военный, этикет высшего общества, церковный, спортивный, научных сообществ; в сфере предпринимательства и управления — *деловой этикет*. Этикет представляет собой систему детально разработанных правил учтивости, включающих формы знакомства, приветствия и прощания, выражения благодарности и сочувствия, культуру речи и умение вести беседу, правила поведения за столом, поздравления, подарки и т.д. Все эти ситуации в деловом этикете дополняются правилами поведения при устройстве на работу и перемене места работы, правилами обращения начальника с подчиненными, правилами разговора по служебному телефону, деловой переписки, оформления интерьера офиса, отношения мужчин и женщин в процессе делового общения.

Правила делового этикета являются общепринятыми в международном деловом общении, хотя имеют и некоторые национальные и корпоративные особенности.

В организации деловой этикет зависит от того, какой стиль делового общения и руководства (авторитарный, демократический, либеральный или попустительский) характерен для делового общения в организации в целом, а также от деятельности организации, от вкусов ее руководства и от традиций.

4. Основные заповеди делового этикета Д. Ягер.

Конкретные рекомендации относительно правил этикета можно почерпнуть из специальной литературы. Здесь же приведем *шесть основных заповедей делового*

этикета, сформулированных американской исследовательницей, социологом, пропагандистом правил вежливости в деловом общении Джен Ягер.

1. Делайте все вовремя!

2. Не болтайте лишнего!

3. Будьте любезны, доброжелательны и приветливы!

4. Думайте о других, а не только о себе!

5. Одевайтесь как положено!

6. Говорите и пишите правильно!