

**Л.П. Уткин**  
**Ф.Х. Хабибуллин**

**ЭТИКА**  
**УПРАВЛЕНЧЕСКОГО**  
**ТРУДА**

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Челябинский государственный педагогический  
университет»

**Л.П. Уткин**  
**Ф.Х. Хабибуллин**

**ЭТИКА**  
**УПРАВЛЕНЧЕСКОГО**  
**ТРУДА**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

**Челябинск**  
**2013**

**УДК 331.108.26**  
**ББК 65.290-21я73**  
**У 84**

Уткин, Л.П. Этика управленческого труда [Текст]: учебное пособие / Л.П. Уткин, Ф.Х. Хабибуллин. – Челябинск: Изд-во Челяб. гос. пед. ун-та, 2013. –131 с.

ISBN 978-5-85716-975-9

Учебное пособие разработано с целью систематизации этических основ управленческой практики, содержит краткие фрагменты исторических знаний, ключевые понятия этики, некоторые духовно – нравственные ценности личности и общества, вопросы нравственного здоровья коллектива и делового этикета.

Пособие состоит из шести глав, расположенных в логической последовательности. Каждая глава является продолжением и уточнением предыдущей.

Практикум предназначен для подтверждения и закрепления теоретического материала, изложенного в каждой главе.

Адресовано в первую очередь студентам и преподавателям учебных заведений двухуровневого высшего профессионального образования, а также руководителям, бизнесменам и государственным служащим.

ISBN 978-5-85716-975-9

© Уткин Л.П., Хабибуллин Ф.Х., 2013  
© Издательство Челябинского государственного педагогического университета, 2013

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. Фрагменты этических знаний .....	5
Практикум .....	13
ГЛАВА 2. Ключевые понятия этики .....	21
Практикум .....	27
ГЛАВА 3. Этика трудовых отношений .....	33
Практикум .....	48
ГЛАВА 4. Нравственное здоровье коллектива .....	55
Практикум .....	66
ГЛАВА 5. Этика решения конфликтных ситуаций .....	74
Практикум .....	83
ГЛАВА 6. Этика делового общения .....	93
Практикум .....	121
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	128

## **ВВЕДЕНИЕ**

*Есть много родов образования  
и развития и каждое из них важно  
само по себе, но всех их выше должно  
стоять образование нравственное.*

*В.Г. Белинский*

Научится мудрости можно путем опыта – это самый горький путь, путем подражания – легкий и сомнительный путь, путем размышлений – это самый благородный путь, но при этом всем необходимо помнить, что знания могут дать человеку вес и только воспитанность может придать ему блеск.

Нравственно воспитанный человек никогда не станет преступником, никогда не будет жить за счет других людей и никогда не совершит низости, подлости и предательства.

Нравственное воспитание должно начинаться в семье, продолжаться в дошкольных учреждениях, в школах, колледжах, вузах и далее в течение всей жизни человека.

«Этика» должна изучаться на уровне таких предметов, как русский язык, математика, литература, физика и другие, а желательно – даже более углубленно.

## ГЛАВА 1

### ФРАГМЕНТЫ ЭТИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ

Термин «этика» произошел от древнегреческого слова «*etos*», обозначающего устойчивую природу какого-либо явления (по Гераклиту – божество, по Аристотелю – темперамент и другие душевные качества). Данный термин обозначает также совокупность добродетелей как особой предметной области знания, как особой науки.

Цицерон перевел «*etos*» с греческого на латинский как «*moralis*».

*Сократ (469–399 гг. до н.э.)*. Известна его крылатая фраза «Я знаю, что ничего не знаю», подтверждающая основу его этического учения.

«Есть одно только зло – невежество. Богатство и знатность, напротив, приносят лишь дурное. Человек, стремящийся к добродетели, не обретет ее вопреки своей природе, но он может стать лучше, чем он есть, развивая имеющиеся в нем задатки» [8, с. 25].

*Платон (427–347 гг. до н.э.)* утверждал, что категория справедливости имеет моральный, а не утилитарный характер. При этом человек, поступающий справедливо, скорее проигрывает, чем выигрывает. Личность у Платона рассматривается, прежде всего, в контексте государства, добродетелями которой должны быть мудрость, мужество, рассудительность и справедливость.

*Эпикур (341–270 гг. до н.э.)* указывал, что человеку следует ограничивать свои стремления к удовольствиям, что-

бы избежать лишних страданий. Абсолютным благом он считал достижение АТАРАКСИИ (невозмутимости) – идеального душевного состояния, достигаемого избавлением от страха перед богами, смертью, загробным миром и необъяснимыми природными явлениями, умеренностью в наслаждениях и ограничением потребностей, а также удалением от общественных и государственных дел.

*Стоики* (III в. до н.э. – II в. до н.э.) (Сенека, Марк Аврелий, Катон и др.). По их учению человеку вообще не следует стремиться к удовольствиям, а чтобы стать счастливым, нужно научиться переносить неизбежные страдания.

*Аристотель* (384–322 гг. до н.э.). Рассмотренные в его этической системе моральность и добродетельность поступка есть «благо само по себе», достигаемое непосредственно в этом поступке. «Только совершаемая по мотивам бескорыстной любви добродетель является свободной, тогда как используемая по другим мотивам она оказывается как бы вынужденной. Святое дело – избрать добро не ради чего другого, но ради самого добра» [25].

Добродетель Аристотель считает серединой между двумя полярными качествами, например:

- ✓ Щедрость – между расточительностью и скупостью;
- ✓ Скромность – между бесстыдством и стеснительностью;
- ✓ Правдивость – между притворством и хвастовством;
- ✓ Мужество – между трусостью и отвагой.

Он писал, что стремление стать добродетельным требует определенных усилий воли и разума, однако оно само по себе не делает человека добродетельным, так как еще необходимы определенные склонности, способности, выдержка и

серьезный труд. Однако это стремление при всех условиях делает человека лучше, чем он есть. По этике Аристотеля оценивается не столько поступок, сколько человек как целое, при этом человек рассматривается в его отношении к другим, а не сам по себе.

Этическое поведение Аристотель считал частью политики. «Совершенно невозможно действовать в общественной жизни, не будучи человеком определенных этических качеств, а именно человеком достойным, то есть обладать добродетелями» [8, с. 25].

По его учению моральный выбор должен быть направлен не на саму цель, а на то, что ведет к цели. Человек несет ответственность прежде всего за средства, которые он выбирает для достижения благой цели. Если же морально допустимых средств в его распоряжении нет, человек обязан отказаться от цели, или, по крайней мере, не оправдывать недостойные средства. Аристотель позитивно оценивал демократию как хороший общественный строй, при этом предупреждал, что опасностью для демократии является превращение ее в охлократию – правление не народа, а его худшей невежественной части. Хорошими системами правления он так же считал монархию и аристократию (правление лучших, благородных), но монархии всегда грозит переход в тиранию, а аристократии – в правление богатых (плутократию).

*Пьер Абеляр (1079–1142 гг.)* в своем этическом учении различал категории ГРЕХА, ПОРОКА И ГРЕХОВНОГО ПОСТУПКА. Грех ограничивает пределы человеческой свободы и способности поступать морально. Порок – это то, что



склоняет человека ко греху. Человек, предвкушающий удовольствие от запретного деяния, но не соглашающийся поддаться своей слабости, еще не повинен в грехе – он всего лишь испытывает СОБЛАЗН. Добровольность греха – осознанное желание совершить то, что запрещено, однако и разрешенное действие, выполняемое с дурными намерениями, оказывается ЗЛОМ.

*Святой Бернард (1090–1153 гг.)* определял волю как разумное движение, повелевающее чувством и влечением. Рассматривал два вида благодати: мудрость и могущество, которые поддерживают человека по пути к добру через освобождение от греха, при этом различал два вида несправедности воли:

- 1) когда хочется грешить;
- 2) когда хочется, согрешив, остаться безнаказанным.

*Фома Аквинский (1226–1274 гг.)*. По его учению совершить поступок можно лишь при условии, когда поступающий свободно выбирает между различными вариантами своих действий. Представлять же свободу как осознанную необходимость, значит навсегда от нее отказаться, то есть свобода и моральный закон оказываются в определенной степени несовместимыми, так как требования морального закона отбирают у человека свободу выбора.

*Никколо Макиавелли (1469–1527гг.)* исходил из предположения, что люди склонны к злу.

*Жан-Жак Руссо (1712–1778 гг.)* полагал, что человек по природе добр, а источником зла служат социальные учреждения и культура, деформирующие естественную природу человека.

*Спиноза (1632–1677 гг.)* отрицал свободу воли и выбора. Выделяя роль основных АФФЕКТОВ:

- ✓ удовольствие,
- ✓ неудовольствие,
- ✓ желание.

Он призывал отличать страсти, связанные со смутными, неадекватными, реальными идеями. Страсти способны заполнить все сознание человека и поработить его. Избавление от страстей, приведение идей в четкую форму – это есть высшее абсолютное благо.

Спиноза приводил два утверждения блага:

- 1) полезно то, что ведет к познанию;
- 2) высшее благо для души есть познание Бога, а высшая добродетель – познавать Его.

Ввел в этику категорию любви, как интеллектуальную любовь к Богу.

*Иммануил Кант (1724–1804 гг.)* учил, что мораль есть сфера свободного человека, воля которого автономна и определяется им самим. Для придания этой воле нравственно-положительного значения необходимо согласование ее с высшим нравственным звеном – КАТЕГОРИЧЕСКИМ ИМПЕРАТИВОМ. Категорический императив есть обращенное к каждому человеку нравственное ПОВЕЛЕНИЕ, не зависящее ни от каких конкретных условий, места, времени и обстоятельств.

Основные формулировки категорического императива по Канту:

1. Необходимо всегда поступать так, чтобы твой поступок мог стать нравственным образцом для всех.

2. Не делать другим ничего такого, что ты сам не хотел бы претерпеть со стороны других.

3. Человек не может в принципе рассматриваться как инструмент для социальной деятельности, но сам есть целый мир со своими целями, которые не менее ценны, чем все остальное.

Абсолютизм этики Канта выражается утверждением, что человек имеет моральное право на поступок, только будучи уверенным, что в результате не произойдет ничего дурного.

*Гегель (1770–1831 гг.)* считал, что мораль есть сфера социально-детерминированного поведения. Моральный долг субъекта состоит в том, чтобы иметь понимание добра, сделать его своим намерением и осуществлять в деятельности.

Процесс становления нравственности есть, по сути дела, подчинение индивидуальности государственным интересам, так как вся ценность человека и вся его духовная действительность существуют благодаря государству.

*Этическая система Л.Н. Толстого (1828–1910 гг.)*. Высшим благом писатель признавал человеческую жизнь, так как «выше ничего нет и быть не может» [25]. Главный грех – это ИЗЛИШЕСТВО, как желание получать больше, чем необходимо человеку. Грехом считается также ПОХОТЬ, ТУНЕЯДСТВО, КОРЫСТОЛЮБИЕ, ГНЕВ. Государство – это источник неравенства и насилия и его не следует поддерживать, но и не следует свергать государственную власть, достаточно «не соглашаться с собственным рабством». Государственные формы – это способ правящим кругам получать несправедливые привилегии.

Его этика отвергает коммунистические обещания «рая на земле» и религиозные обещания «жизни вечной» и отмечает, что жизнь всегда происходит в той точке, где встречаются прошлое и будущее – «здесь и сейчас».

«Именно в этой точке мы свободны, ибо вольны выбирать свои действия и менять намерения». Толстой сумел нащупать главную болевую точку современной цивилизации – отказ от моральных критериев в социальной жизни.

*Этика революционеров.* В своей статье «Этика нигилизма» С.Л. Франк писал, что в основе социалистической веры лежит стремление к благу ближнего, но отвлеченный идеал абсолютного счастья в отдаленном будущем убивает конкретное нравственное отношение человека к человеку. Социалист любит не живых людей, а лишь свою идею всечеловеческого счастья. В своих современниках он видит жертв мирового зла и виновников этого зла. Жертв он жалеет, но его деятельность должна принести пользу лишь их отдаленным потомкам, поэтому помочь им непосредственно не может. В борьбе с виновниками зла, которых он ненавидит, социалист видит ближайшую задачу своей деятельности и основное средство осуществления своего идеала. Это чувство ненависти к врагам народа и образует конкретную и действенную основу его жизни. Так из великой любви к грядущему человечеству рождается великая ненависть к людям, страсть к устройению земного рая становится страстью к разрушению, а верующий народник-социалист становится революционером. «Весь мир насилия мы РАЗРУШИМ до основания, а затем мы наш, мы новый мир построим» (гимн «Интернационал», переделанный большевиками).

Настоящий гимн содержит следующие слова: «Весь мир насилья мы РАЗРОЕМ до основания...».

### **Религиозная этика**

*Моисей (XIII в. до н.э., Ближний Восток)* провозглашал следующие постулаты:

- ✓ почитай отца твоего и мать твою;
- ✓ не убивай;
- ✓ не прелюбодействуй;
- ✓ не кради;
- ✓ не произноси ложного свидетельства;
- ✓ не желай дома ближнего твоего, ни его жены, ни его раба, ни вола его, ничего, что у ближнего твоего.

*Будда (VI в. до н.э., Индия)* учил:

- ✓ обуздай свой гнев, так как он может привести к нанесению увечий и убийству. Жизнь священна, поэтому не убивай;
- ✓ не кради, так как это наносит вред людям, среди которых ты живешь;
- ✓ обуздай половое влечение. Само по себе оно естественно и нормально, но его власть над человеческой душой чудовищна и безобразна;
- ✓ будьте целомудренны;
- ✓ никогда никому не лги;
- ✓ воздерживайся от опьяняющих веществ, так как они разрушают систему твоего внутреннего контроля.

*Иисус Христос (I век н.э. Израиль)* проповедовал:

«Заповедь новую даю вам, да любите друг друга, как я возлюбил вас, так вы да любите друг друга. Нет

больше твоей любви, как если кто положит душу свою за друзей своих».

Этика христианства – это философское рассмотрение морали, опирающееся на духовный опыт. Добродетель – это особое состояние души, помогающее преодолевать естественные соблазны, склоняя человека поступать справедливо и в духе милосердия. Достижение высшей ценности неразрывно связано с полным отказом от дурных действий в отношении других людей. Основными добродетелями считаются ВЕРА, НАДЕЖДА, ЛЮБОВЬ. Главными добродетелями считаются благоразумие, справедливость, мужество и воздержанность. Мужество в бою – это сочетание безмерной любви к жизни и полной готовности к смерти. Без первого качества человек – самоубийца, а без второго – трус, осужденный на гибель. Моральность человеческого поведения христианство понимает как сопротивление соблазну совершить грех. Греховный поступок может совершаться сознательно на основе свободной воли, но может быть и невольным, совершаемым по неведению или под принуждением.

Христианская этика учит людей понимать смысл своих страданий и сочувствовать страданиям других, при этом запрещает становится в позицию судьи чужих прегрешений, широко открывая двери к спасению любому, кто желает спастись. «Не судите, да не судимы будете» [25].

## **ПРАКТИКУМ**

### ***1. Вопросы для размышления***

1. Что лучше: доброжелательный обман или недоброжелательная правда?

2. В чем положительный смысл страдания?
3. Можно ли быть нравственным не будучи свободным?

## **2. Ситуации**

1. Перед опытным врачом возникла проблема: сообщить ли своему пациенту, что он смертельно болен?
2. Перед преподавателем престижного вуза возникла проблема: сообщить ли сыну, поступающему в данный вуз, вопросы вступительных экзаменов?
3. Перед руководителем возникает проблема об увеличении заработной платы: сотруднику, имеющему высокие показатели в работе, но аморальное поведение в быту, или сотруднику, имеющему средние показатели, но отличному семьянину?

## **3. Текст для закрепления материала**

1. Этика – это:
  - a) система международных знаний о нравственности личности и общества;
  - b) система философских знаний о нравственности личности и общества;
  - c) система научных знаний о нравственности личности и общества;
  - d) система практических знаний о нравственности личности и общества.
2. Сократ учил, что:
  - a) абсолютное благо есть удовольствие;
  - b) благо – способность переносить неизбежные страдания;

- c) благо есть сострадание к страждущим;
  - d) есть одно только благо – знание и одно только зло – невежество.
- 3.** Этика управленческого труда (управленческая этика) – это:
- a) система этических знаний и рекомендаций;
  - b) совокупность этических принципов и норм;
  - c) Моральные принципы сотрудников;
  - d) Все перечисленное.
- 4.** В этической системе Аристотеля содержится следующее утверждение:
- a) человеку вообще не следует стремиться к удовольствиям;
  - b) человеку можно научиться переносить неизбежные страдания;
  - c) моральность и добродетельность поступка есть благо само по себе;
  - d) добродетелями государства считаются мудрость, мужество, рассудительность и справедливость.
- 5.** Спиноза считал, что:
- a) полезно только то, что ведет к познанию;
  - b) воля имеет три стадии: природная воля, произвол, разумная воля;
  - c) свобода и моральный закон оказываются в определенной степени несовместимыми;
  - d) все перечисленное.
- 6.** Христианская этика учит людей:
- a) понимать смысл своих страданий;
  - b) сочувствовать страданиям других;



c) запрещает становиться в позицию судьи чужих прегрешений;

d) все перечисленное.

**7.** Категорический императив Канта содержит:

a) сведения об основных этических понятиях;

b) обращенное к каждому человеку нравственное повеление;

c) особенности нравственного сознания, обусловленные спецификой профдеятельности;

d) основными добродетелями считаются: вера, надежда, любовь.

**8.** По учению Гегеля:

a) вся ценность и духовная действительность человека существует благодаря государству;

b) совесть есть сама по себе судящая способность суждения;

c) источником зла являются социальные учреждения и культура;

d) все перечисленное.

**9.** Этическая система Л.Н. Толстого:

a) учит людей понимать смысл своих страданий;

b) высшим благом признает человеческую жизнь;

c) исходит из предпосылок, что люди склонны к злу;

d) исходит из предпосылки, что человек по природе своей добр.

**10.** По «этике нигилизма» Франка следует, что:

a) из великой любви к грядущему человечеству рождается великая ненависть к людям;

- b) страсть к устроению земного рая становится страстью к разрушению;
- c) верующий народник-социалист становится революционером;
- d) все перечисленное.

#### **4. Тест для самопознания «Моя способность быть правдивым»**

1. Ваш друг находится в затруднительном положении:
  - a) стараетесь избегать встреч с ним;
  - b) немедленно приходите к нему на помощь;
  - c) зовете на помощь приятелей.
2. При заключении договора:
  - a) верите партнеру на слово;
  - b) все договоренности делаете в письменном виде;
  - c) берете на себя необременительные обязательства, от которых легко можно отказаться при случае.
3. При внезапно возникших трудностях:
  - a) можете отказаться от задуманного вследствие потери уверенности;
  - b) выжидаете какое-то время в надежде, что все образуется;
  - c) трудности порождают у вас желание их преодолеть.
4. Вам неожиданно задают приятный вопрос:
  - a) отвечаете, прибегая к первому аргументу, который придет на ум;
  - b) отвечаете после некоторого обдумывания;
  - c) отвечаете сразу и обычно верно.

5. Вам нужно выступить перед незнакомой аудиторией:
- a) сильно смущаетесь и теряетесь;
  - b) чувствуете полную раскованность;
  - c) это доставляет вам удовольствие.
6. В споре Вы заметили, что ошиблись:
- a) тут же исправляете свою ошибку;
  - b) продолжаете придерживаться своего мнения;
  - c) уклоняетесь от спора.
7. По Вашему мнению, отстоять правду – это:
- a) весьма не просто и не зависит от случая;
  - b) приводит в состояние крайнего нервного возбуждения;
  - c) это важно и необходимо.
8. Ваш друг придерживается в споре иного мнения:
- a) вам обычно удастся переубедить его;
  - b) оба остаетесь при своем мнении;
  - c) ему обычно удастся переубедить Вас;
9. Спор, в котором Вы участвуете, принимает ожесточенный характер:
- a) вы раздражаетесь;
  - b) остаетесь выдержанным и спокойным;
  - c) заметно повышаете тон речи;
10. Нужные Вам адреса и телефоны:
- a) не записываете, считая, что всегда найдете в справочной информации;
  - b) заносите в записную книжку;
  - c) запоминаете.

**11.** Вы встретились с однажды познакомившимся человеком:

- a) узнаете его сразу;
- b) не можете вспомнить его имя;
- c) думаете, что где-то встречались, но точно не помните где и когда.

**12.** После оживленной дискуссии:

- a) Отлично помните все аргументы своего оппонента;
- b) считаете хорошо, что Вы их забыли;
- c) не можете вспомнить обычно самое важное.

**13.** Обычно вступая в спор:

- a) хотите получить какую-либо выгоду;
- b) хотите вызвать восхищение окружающих своей эрудицией;
- c) защищаете тех, кто, по Вашему мнению прав.

**14.** Ваш друг в чем-то заблуждается:

- a) вы открыто высказываетесь по существу вопроса;
- b) поддерживаете его, хотя знаете, что он заблуждается;
- c) воздерживаетесь от разговора на эту тему.

### Результаты

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>a</b>	0	1	0	0	0	2	0	2	0	1	2	2	0	2
<b>b</b>	2	2	1	1	1	0	1	1	2	2	1	0	1	0
<b>c</b>	1	0	2	2	2	1	2	0	1	0	0	1	2	1

**Менее 11 баллов:** Вы избегаете ситуаций, в которых необходимо разрешить, чей-то спор, каким бы, в сущности, он не был, а это довольно сложно, поэтому Ваше предприятие нередко заканчивается неудачей.

**12-26 баллов:** Вы часто берете на себя роль защитника ложно обвиняемого человека. Но Ваши усилия не всегда способствуют успеху. Ради борьбы за справедливость Вы иногда прибегаете к чей-то помощи.

**27 и более баллов:** Вы – борец за правду. Кроме того, у Вас есть ряд хороших деловых качеств, которые Вы проявляете, когда от абстрактных рассуждений о необходимости говорить правду и ее защищать, переходите к делу и практически осуществляете справедливые идеи.

## ГЛАВА 2

### КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ ЭТИКИ

Парадоксально, но факт, что этика, имеющая столь древнюю историю и представленная столь блестящими умами, не выработала до сегодняшнего времени устойчивые, обозначаемые определения таких понятий, как мораль, нравственность и собственно этика.

По различным источникам можно принять следующие определения:

1. Этика – система научных знаний о нравственности личности и общества.

2. Этика – теория морали, а мораль и нравственность – реальное явление, которое изучается этикой.

3. Мораль – это нормы и правила, которые предъявляются человеку, и осуществление которых носит добровольный характер.

*Теоретическая этика* занимается изучением вопросов происхождения и сущности морали, выяснением ее места в системе общественных отношений, обоснованием формы и структуры нравственного сознания.

*Нормативная этика* своим предметом имеет все, что позволяет ответить на вопросы, как должен поступать человек, исходя из принципов и норм морали.

*Профессиональная этика* – это прикладная этика, отражающая особенности нравственного сознания, взаимоот-

ношений и поведения людей, обусловленные спецификой профессиональной деятельности.

*Этика управленческого труда* (управленческая этика) – система этических знаний и рекомендаций, направленных на управленческую деятельность. Это совокупность этических принципов и норм, которыми должны руководствоваться все сотрудники организации в сфере управления и предпринимательства. Она охватывает:

- ✓ этическую оценку внутренней и внешней политики организации;
- ✓ моральные принципы сотрудников (т.е. профессиональную мораль);
- ✓ моральный климат в организации;
- ✓ образцы морального поведения;
- ✓ нормы делового этикета;
- ✓ основные управленческие взаимодействия.

*Медицинская этика*: «Врач должен быть человеком прекрасным, добрым и справедливым при всех обстоятельствах» (Клятва Гиппократа).

*Педагогическая этика*: «Воспитание детей – рискованное дело, в случае удачи оно приобретено ценой больших усилий, труда и заботы, а в случае неудачи – горе несравнимо ни с каким другим» (Демокрит).

*Воинская этика*: «Высокая требовательность – необходимая и важнейшая черта военачальника. Но железная воля у него всегда должна сочетаться с чуткостью к подчиненным, умением опираться на их ум и инициативу» (Маршал Рокоссовский).

*Театральная этика:* «Это залог плодотворной работы коллектива. Его творческой атмосферы» (Народный артист СССР А.Д. Папанов).

**Благо** – обозначение положительной ценности предметов и явлений, также обозначающих то, что служит удовлетворению духовных и материальных потребностей людей.

**Безусловное благо:** здоровье, добро, счастье.

**Условное благо,** требующее выполнение какого-нибудь условия (например, ампутация органа для сохранения здоровья, жизни человека).

**Абсолютное благо,** отказ от которого является безусловным злом (например, сохранение ребенка в утробе матери).

**Высшее благо,** превосходящее любое другое благо (человеческая жизнь).

**Добро** – все то, что способствует благу.

**Зло** – все то, что подрывает и разрушает благо, противостоит ему.

**Долг** – нравственное требование общества к личности, определенные моральные обязательства, которые личность реализует в своей деятельности. «Долг не ревет, но и спать не дает».

**Честь** – внутреннее нравственное достоинство и благородство.

**Совесть** – внутреннее сознание добра и зла, внутренний регулятор поведения человека. Это орган моральной интуиции, способный наложить «ВЕТО» на решения, принимаемые разумом, как вполне удовлетворительные.

**Спокойная совесть** – совесть, утратившая чувствительность к злу.



**Угрызения совести** – стыд за совершенный безнравственный поступок.

**Личное достоинство** – уровень вместимости и освоенности во внутреннем, духовном мире человека базовых этических принципов и моральных норм.

**Гуманизм** – нравственный принцип, отражающий осознанное восприятие личного достоинства людей со всеми их сильными и слабыми качествами.

**Справедливость** – одна из основных моральных добродетелей, требующая определенной сбалансированности в учете интересов различных групп и лиц.

**Самоотверженность** – способность человека добровольно и преднамеренно поступаться личными интересами во имя достижения личных целей.

**Мужество** – добродетель, которой присущи смелость, честность, благородство, доверие, признание своих ошибок и которая не приемлет низость, подлость и предательство.

**Скромность** – объективное соотношение своего вклада, умение не превозносить и не выпячивать свои качества и достижения.

**Счастье** – субъективное состояние высшего удовлетворения жизнью, довольство ею.

**Страдание** – физическая или нравственная мука или боль. Страдания учат человека правде и справедливости, очищают душу, облагораживают человека, закаляют его волю, развивают выдержку, настойчивость, то есть делают человека лучше, способствуя его самосовершенствованию.

**Сострадание** – это сочувствие чужому горю и страданию, соединенное с желанием помочь, помогающее людям

легче переносить неприятности, избавиться от чувства одиночества, проявить терпение, выйти за пределы своей боли и оценить заботу и внимание других людей.

**Любовь** – величайшая ценность и право свободного человека, тяга к совершенной жизни, которая строится по законам красоты, добра, справедливости и которая затрагивает как разум, так и глубинные эмоциональные кладовые человеческой души. Это высшая форма межличностного общения.

**Нравственные ценности** – это общественные установки, служащие нормативной формой моральной ориентации человека в мире, оценка явлений действительности, людей и их поступков с точки зрения их моральной значимости.

**Нравственная свобода** – это превращение моральных требований во внутренние потребности и убеждения человека. Проявляется в умении человека делать осознанный моральный выбор действий и поступков, давать им нравственную оценку, осуществлять разумный контроль над своим поведением, чувствами, страстями, желаниями.

**Моральный выбор** – состоит в том, что субъект оказывается вынужденным определять свои предпочтения между альтернативными действиями в условиях, когда наиболее привлекательные для него альтернативы выступают в противоречии с абсолютным благом.

#### **Признаки ситуации морального выбора**

✓ В ситуации морального выбора возникает ощущение, что следует поступать не так, как хочется человеку в данный момент, но вопреки этому, что может вызывать дискомфорт и требовать определенных волевых усилий.

✓ Если человек совершает поступок только потому, что этого хотят окружающие, то это еще не моральный выбор, но готовность считаться с окружением, которое само может оказаться аморальным. Поступок – это действие, совершаемое на основе сознательного выбора одной из ряда возможностей.

✓ Моральный выбор, как правило, связан с отказом от собственных притязаний ради того, чтобы сохранить моральное достоинство.

✓ Решив действовать в неблагоприятных условиях по обстоятельствам, а не по моральным ориентирам, человек практически отказывается от морального поступка, пытаясь «плыть по течению».

**Моральная ответственность** – проявляется как естественное следствие свободы выбора. Свобода и ответственность находятся в прямой зависимости: чем шире свобода, тем больше ответственности.

**Профессиональные честь и достоинство** – это показатели моральной ценности человека, его мера профессионализма в любой области.

**Нравственные нормы и принципы** – это исторически сложившиеся в обществе требования к личности, которые являются основой оценки ее поведения и направляют деятельность людей, коллектива в конкретных ситуациях.

**Моральные принципы** – это обобщенные требования, которые служат критерием нравственного поведения:

- ✓ моральное благо состоит в том, чтобы не совершить зла;
- ✓ моральное благо нельзя обрести сразу на всю жизнь в результате одного поступка;

✓ моральное благо обретается или утрачивается в поступке, на который человек решается в конкретной ситуации морального выбора, ставящей перед ним суровую альтернативу выбора между добром и злом;

✓ моральное поведение требует внимательно следовать предупреждениям совести о возникающих соблазнах и учитывать уроки, которые несут угрызения совести;

✓ не делать ничего такого, в чем можно видеть нарушение моральных запретов;

✓ моральные суждения субъекта должны относиться только к собственным помыслам;

✓ отношения с людьми следует строить прежде всего на признании их человеческого достоинства;

✓ нарушение морали не только есть зло само по себе, но и дурно (плохо) как создание претендента, показывающего возможность нарушения.

## **ПРАКТИКУМ**

### ***1. Вопросы для размышления***

1. Связан ли, как правило, моральный выбор с отказом от собственных притязаний и почему?

2. Какие аналогии с современной действительностью возникают при знакомстве с историей этических знаний?

3. Что такое условное благо?

### ***2. Ситуации***

1. Лодка, в которой вместе с Вами находились Ваши близкие (мать, жена, ребенок) перевернулась на середине

реки. Только Вы умеете плавать и можете спасти только одного человека. Кого будете спасать и почему?

2. Вы совершили серьезную ошибку, которая вполне может быть скрыта в производственном процессе. Сообщите ли о ней своему руководителю, зная, что за ошибку могут быть соответствующие санкции?

3. Ваш руководитель на совещаниях в присутствии коллег ругает Вас за незначительные промахи, унижая Ваше человеческое достоинство. Ваши действия?

### ***3. Тест для закрепления материала***

**1.** Профессиональная этика отражает:

- a) принцип диктата совести;
- b) моральный выбор;
- c) особенности нравственного сознания, обусловленные спецификой профдеятельности;
- d) признаки ситуации морального выбора.

**2.** Честь – это:

- a) внутреннее сознание добра и зла;
- b) внутреннее нравственное достоинство, благородство;
- c) нравственное требование общества к личности;
- d) все, что способствует благу.

**3.** Нравственные ценности – это:

- a) оценка явлений действительности, людей и их поступков с точки зрения их моральной значимости;
- b) превращение моральных требований во внутренние потребности и убеждения человека;
- c) умение человека делать осознанный моральный выбор действий и поступков;

- d) естественное следствие свободы выбора.
- 4. Благо – это:**
- a) определенные обязательства, которые личность реализует в своей деятельности;
  - b) обозначение положительных ценностей предметов и явлений;
  - c) внутренний результат поведения человека;
  - d) все перечисленное.
- 5. Спокойная совесть – это:**
- a) стыд за совершенный безнравственный поступок;
  - b) совесть, способствующая совершенствованию личности;
  - c) совесть, утратившая чувствительность к злу;
  - d) совесть, выражающая спокойствие личности.
- 6. Страдания человека:**
- a) учат его правде и справедливости;
  - b) закаляют его волю;
  - c) развивают выдержку, настойчивость;
  - d) все перечисленное.
- 7. Сострадание – это:**
- a) физическая или нравственная мука, боль;
  - b) сочувствие чужому горю;
  - c) норма обыденного общения;
  - d) все перечисленное.
- 8. Угрызения совести – это:**
- a) расплата за нарушение дисциплины;
  - b) угнетенное состояние человека;
  - c) стыд за совершенный безнравственный поступок;

d) способность человека поступаться личными интересами.

9. Любовь – это:

- a) высшая форма межличностного общения;
- b) величайшая ценность и право свободного человека;
- c) тяга к совершенной жизни;
- d) все перечисленное.

10. Нравственная свобода – это:

- a) превращение моральных требований во внутренние потребности и убеждения человека;
- b) уровень вместимости и освоенности базовых этических принципов и моральных норм;
- c) осознанное восприятие личного достоинства людей;
- d) все перечисленное.

### ***Тест для самопознания «Моя сила воли»***

Оценка: да – 2 балла; нет – 0; не знаю – 1 балл; иногда – 1 балл.

1. В состоянии ли Вы завершить начатую работу, которая Вам интересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться и потом снова вернуться к ней?

2. Преодолеваете ли Вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное?

3. Когда Вы попадаете в конфликтную ситуацию, в состоянии ли взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию трезво с максимальной объективностью?

4. Если Вам предписана диета, сможете ли преодолеть кулинарные соблазны?
5. Найдете ли утром силы встать раньше обычного, как было запланировано вечером?
6. Останетесь ли на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?
7. Быстро ли Вы отвечаете на письма?
8. Преодолеваете ли страх перед посещением зубо-врачебного кабинета?
9. Регулярно ли будете принимать очень неприятное лекарство, которое прописал врач?
10. Сдержите ли сгоряча данное слово, зная, что его выполнение принесет Вам массу хлопот?
11. Без колебаний ли отправляетесь в поездку в незнакомую местность?
12. Строго ли придерживаетесь распорядка дня?
13. Относитесь ли неодобрительно к библиотечным должникам?
14. Не откладываете ли выполнение важной работы из-за интересной телепередачи?
15. Сможете ли прервать ссору или замолчать, какими бы обидными не показались Вам слова противника?

### **Результаты**

**До 12 баллов:** с силой воли у Вас дела обстоят не важно. Вы просто делаете то, что легче и интересней, даже это в чем-то может повредить вам. К обязанностям нередко относитесь «спустя рукава», что бывает причиной разных неприятностей. Ваша позиция выражается известным выра-



жением: «Что, мне больше всех надо?». Любую просьбу, любую обязанность воспринимаете чуть ли не как физическую боль. Дело тут не только в слабой воле, но и в эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя с учетом такой оценки, может быть это поможет Вам изменить свое отношение к окружающим и кое-что переделать в своем характере. Если удастся, то от этого вы, конечно, выиграете.

**От 13 до 21 балла:** сила воли средняя. Если сталкиваетесь с препятствиями, то начинаете действовать, чтобы их преодолеть. Но если увидите обходной путь, тут же им воспользуетесь. Не переусердствуете, но и данное Вами слово, сдержите. Неприятную работу постарайтесь выполнить, хотя и поворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношении к Вам со стороны окружающих. Если хотите достичь в жизни большего, тренируйте волю.

**Более 22 баллов:** с силой воли у Вас все в порядке. На Вас можно положиться, не подведете. Вас ни страшат, ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые других пугают. Но иногда Ваша твердая и непримиримая позиция по непринципиальным вопросам досаждают окружающим. Сила воли – это очень хорошо, но необходимо обладать еще и такими качествами, как гибкость, снисходительность и доброта.

## ГЛАВА 3

### ЭТИКА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

*Не доверяйте никому, в ком сильно  
стремление наказывать! Это народ  
плохого сорта и происхождения;  
на их лицах виден палач и ищейка.*

*Ф. Ницше*

В самых разных российских организациях наблюдается процесс изменения моральных отношений. Резкий рост оплаты труда руководителей и неоправданно низкие заработки рядовых сотрудников, увеличение работодателями нарушений трудового законодательства, произвол в управлении персоналом и т.п. способствуют снижению нравственного здоровья коллектива организации и дегуманизации трудовых отношений.

Профессиональная роль любого сотрудника организации, а руководителя в особенности, неотъемлемо связана с выполнением им этических норм, правил поведения и взаимоотношений со своим внешним окружением: коллегами, сотрудниками, клиентами и партнерами.

Этическое поведение руководителя основано в том числе и на знаниях навыков этики, определяющих уважи-

тельное отношение руководителя к своим сотрудникам и внешнему окружению.

Под качествами, определяющими «трудного руководителя», следует понимать проявление непрофессионализма и некомпетентности в решении большинства вопросов, относящихся к полномочиям данного руководителя, а также пренебрежение этическими нормами поведения и взаимоотношений с сотрудниками и коллегами по работе. Этическая составляющая поведения любого человека является предметом особого внимания, поскольку она отражает его нравственно-мотивационную сферу, являющуюся высшим проявлением человеческой сущности и главной ценностью. Конкретный человек всегда находится в состоянии выбора приоритетов целей, мотивов, потребностей, учитывая ожидания как собственные, так и субъектов внешней среды. От структуры этих приоритетов зависит поведение человека. Наличие приоритета социальных мотивов перед личными или хотя бы внимание к интересам коллектива – от этого зависит и отношение коллектива к нему и оценка результатов его деятельности.

По своему этическому и экономическому содержанию трудовые отношения могут быть трех видов:

- 1) сотрудничество;
- 2) соперничество;
- 3) эксплуатация.

При доминировании одного или двух они могут иметь и разрушительный характер и характер конструктивного состязания, при этом в зависимости от их соотношения преобладают следующие тенденции:

- 1) господство и подчинение;
- 2) равенство.

Трудовые отношения могут быть максимально эффективными при условии, что между работодателем и сотрудником установлена связь двух или одинакового достоинства, базирующаяся на взаимоуважении. Но, если эти отношения носят характер господина и объекта господства, то они будут минимально эффективными и максимально аморальными.

***Специфика формирования этики руководителя, предпринимателя, бизнесмена***

*Прибыль – превыше всего,  
но превыше ее – честь.*

*П.А. Столыпин*

Профессиональная честь – это выражение оценки значимости той или иной профессии в жизни общества, основа профессионального достоинства, самооценка своей деятельности.

Осознанно исполняя свои обязанности, человек совершает должный поступок добровольно, из уважения к моральным нормам, к самому себе.

***Этика профессиональной ответственности руководителя***

Этика личной профессиональной ответственности руководителя есть выражение его готовности добровольно совершить рациональный выбор требований различного уровня и принять их как свои обязательства.

Любой вид «профессиональной» деятельности не свободен от этической регуляции. Более того, эффективность субъектов напрямую зависит от их сознательного подчинения своей деятельности более высоким, чем только профессиональные, этическим стандартам. Этика является универсальной системой регуляторов поведения и отношений, обеспечивающих «...снятие напряжения, непонимание или неоправданность ожиданий взаимодействующих субъектов» [4, с. 52].

Социальная ответственность руководителя формируется системой требований, выражающих культурные, нравственные и другие ценности общества, которые получают общественное признание и становятся этическим критерием поведения. Добровольно или вынужденно работодатели и руководители апеллируют к этическим аргументам: человеческой добродетели, корпоративному долгу, совести, социальной ответственности.

***Формула успеха в деятельности  
предпринимателя, руководителя, бизнесмена***

*Успешность = профессионализм + порядочность*

В качестве примера использования формулы успешности можно рассмотреть деловую этику российских и зарубежных предпринимателей конца XIX – начала XX вв. Лучшие представители деловой элиты России XIX–XX вв., такие как П.М. Третьяков, С.Т. Морозов, С.И. Мамонтов и другие, предпочитали деловую известность и превыше всего дорожили своей деловой репутацией. Одно их слово было лучшей гарантией, чем нынешние письменные соглашения,

скрепленные множеством печатей. Они предпочитали вкладывать свои капиталы в солидные промышленные предприятия на длительный срок, руководствуясь не только соображениями финансовой выгоды, но и заботой о будущем страны. Они тактично и вежливо, практически на равных общались со своими сотрудниками и считали своим долгом обеспечивать им необходимые условия труда и отдыха.

**Павел Михайлович Третьяков (1832–1898 гг.)**

«Работаю потому, что не могу не работать. Праздность – мать пороков, труд человека кормит, а лень портит». Третьяков настаивал, чтобы к его сыновьям на работе относились также, как ко всем служащим. «Каждая профессия почетна, если ведется честно: честный сапожник, трудолюбивый и искусный в своем деле, лучше нечестного или неталантливого ученого». Павел Михайлович заботился об улучшении бытовых условий рабочих. На его фабрике были устроены школа, больница, роддом, дом престарелых, детские ясли и потребительское общество. Высокую принципиальность П.М. Третьякова так отмечал критик В.В. Старов: «Я знаю Ваш рыцарский характер, сто раз видел, что Вы за человек. Все, кто знал Павла Михайловича, уважали его за точности, постоянство и верность данному обещанию». Одним из отличительных качеств его была неприязнь, с которой он относился ко всякого рода политической рекламе, чинам и званиям. Павел Михайлович Третьяков известен нам как создатель бесценного собрания русской живописи «Третьяковской галереи», которую считал главным делом своей жизни.

### **Савва Тимофеевич Морозов (1862–1905 гг.)**

Многогранная и неординарная личность, удачливый фабрикант и купец, а также один из учредителей «Русского торгово-промышленного банка», член Московского отделения Совета торговли и мануфактур, основатель химического предприятия на Урале, член Московского биржевого общества, известнейший меценат.

К.Г. Станиславский отмечал: «Морозов сыграл в жизни русского театра важную и прекрасную роль мецената, умеющего не только приносить материальные жертвы искусству, но и служить ему со всей преданностью, без самолюбия, без ложной амбиции и личной выгоды». «От Морозова миллионами не пахнет. Это просто деловитый русский делец с нравственной непомерной силищей» – писал журналист тех лет Н. Рокшанин. Савва Морозов любил говорить: «Как люди живут, так они и работают». Поэтому он считал своим долгом создать рабочим предприятий все необходимые условия для качественной работы, давать им возможность получать образование и повышать квалификацию, делать все необходимое для создания комфортного быта и полноценного отдыха. Его деловым принципом было сотрудничество с русскими промышленниками и купцами и отказ брать кредиты у иностранных банков. «Россия, благодаря исключительной смелости своего населения, благодаря редкой выносливости своего рабочего может и должна стать одной из первых стран Европы» – заверял он.

**Савва Иванович Мамонтов (1841–1918 гг.)**. Председатель Дельвиговского железнодорожного училища, основатель пяти коммерческих и промышленных училищ, а так-

же основатель и строитель крупнейших железнодорожных магистралей России. К тому же он «открыл» для русской общественности Шаляпина, Васнецова, Врубеля. Савва Иванович не был ни коллекционером, ни спонсором, а просто художником и предпринимателем в одном лице. Его девизом было – думать о будущем своей страны и настойчиво идти к поставленной цели [4, с. 66].

### **Деловая этика американских миллионеров XIX–XX вв.**

В XIX в. в Америке демократическая общественность опасалась, что «сверхбогачи» приберут власть к рукам. Идеология возникшего тогда «популизма» зиждилась на традиционной деловой практике, технологии и вере в то, что богатство невозможно быстро произвести, но его можно быстро присвоить. Отнимать и перераспределять нажитое в поте лица – преступление, кто бы его не совершал: крупные капиталисты или пролетарские революционеры. «Популисты» считали врагами тех и других. Начав борьбу за легализацию предпринимательских объединений и утвердив принцип ограниченной ответственности акционеров, представители большого бизнеса осознали важность позитивного образа своего дела. Они старались быть в центре внимания, участвовать в церковных и попечительских советах, в благотворительных акциях. Они спонсировали избирательные компании, давали интервью, публиковали статьи и автобиографии. Моральное оправдание своим действиям они видели в той экономической выгоде, которое получает общество, состоящее из потребителей. Они давали понять людям, что богатство пришло к ним и их компаньонам не по



счастливой случайности и не вследствие каких-то злоупотреблений, а благодаря ориентации на массового потребителя, честности, целеустремленности, настойчивости, сильной воле, трудолюбию, отсутствию вредных привычек, что стало хрестоматийным набором качеств делового человека. Решающим критерием этичности бизнеса крупнейшие американские промышленники считали объем приносимой общественной пользы, то есть предложение максимума товаров, услуг, рабочих мест с высокой заработной платой, вкладывание капитала в исследования и разработки. Они считали, что традиционные приемы извлечения доходов путем повышения цен и снижения заработной платы дают неизмеримо меньшую выгоду по сравнению с передовой технологией и эффективной организацией производства. Например, свой бизнес Джон Рокфеллер, Генри Форд и Эндрю Карнеги расширяли из собственных поступлений, а не с помощью банков. «Делание денег при помощи денег отвлекает предпринимателя от служения обществу, игра на бирже превращает его в авантюриста, рассчитывающего на удачу, тогда как правильный бизнес должен иметь надежную основу – хорошую организацию и массу потребителей» – утверждали они, считая, что предприниматели, не создающие ни каких материальных ценностей и работающие только на самих себя, паразитируют на труде других.

В своих трудах Эндрю Карнеги указывал, что главная тенденция социально-экономического развития США заключается не в расслоении общества на богатых и бедных, а в более равномерном распределении богатства, в том числе за счет удешевления товаров и роста заработной платы, по-

этому бороться нужно не с миллионерами, а с «люмпенами». (Люмпен – лодырь, нытик, завистник и разгильдяй.)

Миллионер обычно скромнен в личных потребностях, ему приходится, хочет он или нет, обязательно употреблять свои миллионы на благо людям. А бедность нормального человека должно подталкивать его стремление к успеху, а залог успеха – овладение и применение полезной для общества профессии. Генри Форд считал, что поскольку решающую роль в жизни общества играет экономика, то ни политикам, ни школам, ни духовенству, а предпринимателям принадлежит роль социальных лидеров, а от морально-этических установок бизнесменов в первую очередь зависит благосостояние общества. Получение прибылей за счет повышения цен и снижения заработной платы он резко порицал, называя это спекуляцией и грабежом. «Производите вещи так, чтобы малообеспеченные люди легко могли покупать их», – говорил он. Когда промышленнику удастся понизить издержки и цены и люди оказываются в состоянии больше покупать, это дает возможность наращивать производство, а более крупное производство еще больше снижает издержки. Это, в свою очередь, приводит к дальнейшему росту предприятия, увеличению числа рабочих мест, объема выплачиваемой заработной платы и получению прибылей, необходимых для расширения производства. Форд осуждал «прокручивание» прибылей в банках, вместо вкладывания их в производство. Приобретать акции, по его представлению, вправе только люди, непосредственно занятые производством, а не те, которые выкачивают из него деньги. Основой социального благополучия должны быть не дивиден-

ды и проценты по вкладам, а низкие цены и высокие заработки. Поскольку уровень жизни народа зависит от материального производства, успех не мыслим без партнерства между рабочими и предпринимателями.

Высокую заработную плату Форд считал не благотворительностью, а экономической необходимостью. Высокие заработки при рациональном их расходовании должны привести к развитию массового потребления. Рост производства ограничивается покупательной способностью населения и задача бизнесмена – стимулировать потребление и поддерживать платежеспособный спрос. Целью Форда было также привлечение к общественно полезному труду тех, кого принято считать обузой для общества и они получали заработную плату наравне с физически здоровыми людьми. Он категорически отвергал прямое денежное вспомоществование и благотворительность, которые не могут избавить общество от безработицы и нищеты, считая, что милостыня не только унижает людей, но и скрывает те недостатки общественного устройства, которые порождает бедность. Не пособия по безработице и не бесплатные обеды, а такая организация труда, которая помогла бы каждому, даже инвалиду, найти себе место в жизни.

Ключевую роль в благополучии и процветании общества Форд отводил не государству, которое может давать обещания и не выполнять их, а частному капиталу. Только развивая массовое производство, утверждал он, можно подтянуть остальные страны до уровня передовых и навсегда покончить с войнами и революциями.

«Каждому предпринимателю следует быть сторонником мира, ибо мир является его сильнейшей опорой», – заявлял он.

Своеобразным этическим императивом для мульти-миллионеров США стало создание фондов развития науки, образования, здравоохранения и культуры. Эндрю Карнеги говорил, что «богатым умирать позорно», и вплоть до своей смерти (1919 г.) щедро вкладывал средства в развитие университетов, колледжей, библиотек не только в США, но и в странах Европы.

Рокфеллер выдвинул идею создания «трестов благотворительности» во главе с опытными финансистами. Долг бизнесменов, подчеркивал он, не просто жертвовать суммы на развитие образования, науки и культуры, но и сделать работу благотворительных фондов эффективной. Сам он вкладывал значительные средства в развитие медицинских исследований.

Однако, ориентируясь на потребителя как на источник дохода, представители большого бизнеса считали, что в конкуренции все средства хороши, ибо в природе (по Дарвину) всегда побеждает сильнейший [22, с. 73].

### ***Признаки позитивного поведения современного работодателя***

- ✓ создание нормальных условий для повышения производительности труда;
- ✓ обеспечение справедливой оплаты труда и распределения доходов;
- ✓ создание безопасных условий труда;

- ✓ охрана защиты, чести, достоинства и деловой репутации человека;
- ✓ обеспечение занятости всех, кто желает трудиться;
- ✓ способствование постоянному повышению уровня жизни работников и членов их семей;
- ✓ гуманизация трудовых отношений;
- ✓ строгое отношение к выполнению трудового законодательства.

### ***Признаки аморального поведения работодателя***

- ✓ непризнание прав наемного работника;
- ✓ привнесение агрессивности в трудовые отношения;
- ✓ сохранение опасных условий труда;
- ✓ низкий уровень организации труда;
- ✓ использование устрашений как основного метода управлением персоналом;
- ✓ управление посредством произвола;
- ✓ унижение чести, достоинства и деловой репутации работника;
- ✓ необъективное отношение к сотрудникам;
- ✓ нарушение трудового законодательства.

### ***«Хартия основных социальных прав трудящихся»***

В современной Европе соответствующие нормы, находящиеся в основе демократизации отношений, сформулированы в виде «Хартии основных социальных прав трудящихся» («Социальная партия ЕС»). Эта хартия содержит импульс для улучшения положения наемных работников во всех странах Европы благодаря расширению контактов ра-

ботодателей и наемных работников, объединенных соблюдением этих принципов [21, с. 15]:

1. Все соответствующие лица на предприятии или на фирме обязаны обеспечивать уважение человеческого достоинства.

2. Свобода развития личности НР (наемный работник) должна защищаться в рамках производственных задач путем улучшения условий труда.

3. С НР следует обращаться в соответствии с принципами справедливого права.

4. НР должен быть проинформирован о сфере своих задач в объеме своей ответственности.

5. НР имеет право на рабочее место, соответствующее его интеллектуальным знаниям и психофизическим возможностям.

6. НР имеет право на повышение квалификации в рамках возможностей организации.

7. Сферу обязанностей и ответственности НР следует формировать таким образом, чтобы оставалась возможность передачи обязанностей другому лицу.

8. Администрация должна обращать внимание на то, чтобы ее указания не нарушали принцип права и справедливости.

9. Следует оказывать содействие развитию внутри-производственного обмена информацией с целью увеличения гласности, качественного выполнения задач и повышения готовности к принятию на себя ответственности в интересах организации и НР

10. НР имеет право на инструктаж и адаптацию к новому рабочему месту.

11. НР необходимо проинформировать:
  - а) об изменении его задач и ответственности;
  - б) о положении его рабочего места в системе предприятия;
  - в) о риске для здоровья, опасностях, несчастных случаях и средствах их предотвращения;
  - г) о социальных учреждениях и возможностях их использования.
12. НР вправе самостоятельно или вместе с другими вносить предложения по совершенствованию своего рабочего места и улучшению условий труда.
13. НР имеет право вносить рационализаторские предложения в рамках рационализаторства на своем предприятии.
14. НР вправе обращаться в соответствующие инстанции предприятия с личными просьбами и жалобами.
15. НР имеет право на обсуждение с администрацией своего профессионального служебного положения.
16. НР имеет право на получение разъяснений по поводу расчета и составных частей вознаграждения за свой труд.
17. НР имеет право направлять свои пожелания о перемещении и переводе на новую должность.
18. НР имеет право на получение и использование всей информации о своем рабочем месте.
19. НР имеет право ознакомиться с данными о себе, хранящимися в личном деле, и при необходимости затребовать характеристику.

20. НР имеет право на защиту своей частной жизни. Администрации следует хранить в тайне информацию личного характера о работнике.

### ***Этические проблемы, возникающие в трудовых отношениях***

1. Соккрытие фактов и неверная информация в отчетах;
2. Завышение цен или прямой обман при проведении деловых переговоров;
3. Безоговорочное подчинение руководству, каким бы не этичным, не справедливым оно не оказалось;
4. Невозможность уделять должное внимание семье или личным делам из-за большой загруженности;
5. Производство продукции с сомнительными характеристиками по безопасности;
6. Перемещение по служебной лестнице «по головам сослуживцев»;
7. Создание союзов с сомнительными партнерами в надежде на счастливую случайность;
8. Оказание негативного влияния на общественно-политический процесс путем внесения изменений в трудовое законодательство за взятки.

### ***Виды морали, конкурирующие в настоящее время в российских организациях***

Мораль первого вида: обоснована условиями первоначального накопления капитала. Это отношения «джунглей», где господствует закон силы, царствует произвол. Грабительские тенденции, стремление к наживе любой ценой, хищническая эксплуатация наемного труда, антагонизм к



производителю, безразличие к человеческому фактору (рэкет, передел собственности и т.д.). Подобные отношения возможны, когда в государстве еще не разработаны или не действуют соответствующие законодательства.

Мораль второго вида: взаимная выручка, взаимопомощь, солидарное и бескорыстное поведение, братство, любовь, сострадание и т.д. Такая мораль эффективна в малочисленном обществе, но достаточно рискованна и даже излишня, когда люди вступают в конкурирующие или антагонистические отношения.

Мораль третьего вида: основывается на убеждении, что в рыночных отношениях не так требуется любовь, симпатии, страдания и сострадания, а достаточно только:

- ✓ уважение другого лица;
- ✓ признание друг друга равными;
- ✓ полное справедливое вознаграждение за труд;
- ✓ отказ от нарушений прав сотрудииков.

## **ПРАКТИКУМ**

### ***Вопросы для размышления***

1. Что общего в деловой этике российских и американских предпринимателей XIX–XX вв.?

2. Почему в российских организациях в настоящее время наблюдается изменение морали в трудовых отношениях?

3. В каких случаях целесообразно в трудовых отношениях применять тенденции «Господство и подчинение», а когда «Равенство»?

### ***Ситуации***

1. Руководитель подразделения постоянно поощряет одного и того же сотрудника, имеющего практически одинаковые результаты деятельности с остальными работниками. К каким последствиям может привести подобное поведение руководителя?

2. Молодому специалисту предлагают отметить первый заработок. Молодой человек – принципиальный противник подобных застолий, но не хочет оказаться в коллективе «белой вороной». Что ему можно посоветовать?

3. Молодая жена запрещает супругу встречаться с родителями, угрожая разводом. Как можно разрешить такую ситуацию?

### ***Тест для закрепления материала***

1. Этическое поведение руководителя:

- a) связано с выполнением этических норм и правил поведения;
- b) основано на знаниях и навыках этики;
- c) определяется уважительными отношениями с сотрудниками;
- d) все перечисленное.

2. По своему этическому и экономическому содержанию трудовые отношения могут быть:

- a) конфликтные и бесконфликтные;
- b) как соперничество и конкуренция;
- c) уважительные и доброжелательные;
- d) как сотрудничество и эксплуатация.

3. К признакам аморального поведения работодателя относятся:

- a) привнесение агрессивности в трудовые отношения;
  - b) использование устрашений как основного метода управления;
  - c) необъективное отношение к сотрудникам;
  - d) все перечисленное.
4. Положения «Хартии основных социальных прав трудящихся»:
- a) НР (наемный работник) имеет право ежегодно требовать летний отпуск;
  - b) НР имеет право на инструктаж и адаптацию к новому рабочему месту;
  - c) НР имеет право пользоваться служебным телефоном для личных целей;
  - d) все перечисленное.
5. В настоящее время в трудовых отношениях присутствуют следующие тенденции:
- a) убеждение, принуждение и произвол;
  - b) господство, подчинение и равенство;
  - c) взаимопомощь, уважение и поддержка;
  - d) солидарность, равенство и братство.
6. Формула успеха деловых людей:
- a) успешность – это научность и компетентность;
  - b) успешность – стандартизация и компьютеризация;
  - c) успешность – профессионализм и порядочность;
  - d) успешность – это моральность и нравственность.
7. Профессиональные честь и достоинства – это:
- a) показатели моральной ценности человека;
  - b) показатели профессиональной компетентности человека;
  - c) показатели глубины и научности познаний;

- d) все перечисленное.
- 8.** Этические проблемы, возникающие в трудовых отношениях:
- a) сокрытие фактов и неверная информация в отчетах;
  - b) завышение цен или прямой обман при проведении деловых переговоров;
  - c) производство продукции с сомнительными характеристиками по безопасности;
  - d) все перечисленное.
- 9.** К позитивным признакам современного работодателя относятся:
- a) охрана защиты, чести, достоинства и деловой репутации человека;
  - b) обеспечение занятости всех, кто желает трудиться;
  - c) способствование постоянному повышению уровня жизни работников и членов их семей;
  - d) все перечисленное.
- 10.** Мораль второго вида, существующая в настоящее время в современных организациях:
- a) взаимопомощь, взаимовыручка, солидарное поведение;
  - b) уважение и признание другого лица равным себе;
  - c) стремление к наживе любой ценой;
  - d) произвол в отношениях с сотрудниками.
- 11.** В современных организациях малого и среднего бизнеса наиболее предпочтительна:
- a) мораль первого вида;
  - b) мораль второго вида;
  - c) мораль третьего вида.

## **Тест для самопознания «Оценка уровня этичности работника современной организации»**

сс – совершенно согласен – 3 балла;

с – согласен – 2 балла;

нс – не согласен – 1 балл;

снс – совершенно не согласен – 0 баллов.

1. Не следует ожидать, что работники всегда будут сообщать о своих ошибках руководителю.

2. Иногда руководитель может нарушать контракт и стандарты безопасности, чтобы справиться со сложной проблемой.

3. Иногда можно вписывать примерные цифры расходов в отчетную документацию.

4. Иногда можно скрывать неблагоприятную информацию от начальства.

5. Всегда нужно поступать так, как требуют руководители, даже когда есть сомнения в правильности их действий.

6. Можно заниматься личными делами в рабочее время, если это не наносит большого вреда основному делу.

7. Целесообразно превышать нормы контракта для повышения усилий работников.

8. Для ускорения выполнения заказа поставщику можно сделать прозрачный намек на благодарность.

9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных целей, когда ею не пользуется компания.

10. Для выполнения конечной цели можно оправдать любые средства.

11. Ради получения крупного контракта целесообразно устроить крупный банкет.

12. Без нарушения своей политики и разработанных инструкций никакая организация существовать не может.

13. Для собственной безопасности отчеты по запасам товарной продукции желательно фиксировать с «нехваткой», а не с «излишком».

14. Использовать копировальную и компьютерную технику компании для личных целей вполне допустимо.

15. Уносить домой мелкие канцелярские принадлежности воровством не считается.

16. Работа по совместительству в организации конкурента – это личное право любого работника.

17. Использовать помещение и оборудование компании для личного бизнеса допустимо, если это не мешает производственному процессу.

18. Предложить выгодную сделку лицам, ответственным за покупку продукции организации, вполне допустимо, чтобы «сплавить» не вполне кондиционную.

19. Принимать деньги или подарки от партнеров других организаций вполне допустимо.

20. Клевета, ложь о конкурентах допустимы, если делаются в интересах своей организации.

21. Принцип – «я – тебе», «ты – мне» вполне допустим, и укрепляет отношения с партнерами.

22. Делать ложные заявления и обманывать коллег допустимы, если способствуют повышению прибыльности организации.

23. Использование мощи и авторитета организации для запугивания или угроз по отношению к конкурентам допустимо.

24. Предъявлять своей организации счет за неиспользованные услуги (льготные обеды, талоны на бензин и т.д.) вполне допустимо и является добавкой к личному доходу.

25. Угрозы по отношению к наемным работникам в целях решения задач организации допустимы.

26. Использование грубости по отношению к подчиненным в случае крайней необходимости допустимо.

27. Изготовление предметов для личных целей из остатков материала организации допустимо.

28. Интимные домогательства на территории организации не являются слишком грубыми нарушениями межличностных отношений.

29. Запугивание подчиненных в интересах повышения дисциплины допустимо.

30. Работать и не нарушать трудовое законодательство практически не возможно.

31. Дискриминация по признакам цвета кожи, религии, возраста, национальности, стажа работы может быть допустима, но с различными оговорками.

### **Результаты**

До 10 баллов – Вам можно идти в священнослужители;

11–20 баллов – высокий этический уровень;

21–30 баллов – приемлемый;

31–48 баллов – средний;

49–61 балл – требуется моральное совершенствование;

62–79 баллов – происходит быстрое соскальзывание в пропасть;

выше 80 баллов – охраняйте свои ценности от самого себя.

## ГЛАВА 4

### ПРАВСТВЕННОЕ ЗДОРОВЬЕ КОЛЛЕКТИВА

*Личность есть  
неизменяемое в изменениях.  
Н. Бердяев*

Нравственное здоровье – это духовно-практическое состояние, свойственное людям. Духовное в том смысле, что оно выступает как результат деятельности сознания людей, а практическое потому, что нравственное здоровье людей реально проявляется в их действиях и поступках. Нравственная ущербность неизбежно ведет к ухудшению и даже разрушению человеческих отношений. Люди с прочной моральной позицией всегда выступают так, как велят долг, честь, совесть.

*Морально-психологический климат коллектива* – это устойчивое состояние его внутренних связей, которое проявляется в эмоционально-этическом настрое коллектива, результатах его деятельности, формировании общественного мнения.

#### ***Основные слагаемые нравственного здоровья коллектива***

1. Соответствие нравственных ценностей сотрудников нравственным ценностям коллектива.



2. Увлеченность сотрудников социально-экономическими задачами, стоящими перед коллективом.

3. Сознательная трудовая дисциплина, основанная на самодисциплине сотрудников.

4. Моральная удовлетворенность членов коллектива общением и совместной трудовой деятельностью.

5. Справедливое материальное и моральное вознаграждение.

6. Самостоятельность и демократическое волепроявление.

7. Соблюдение нравственных критериев при подборе и расстановке персонала.

Для выполнения подобных требований необходима напряженная и сложная работа всех подразделений любой организации. Этого можно достичь, только исповедуя общие ценности и принципы, используя в своей работе единые для всех подходы, стандарты и правила. Именно эти принципы и правила должны содержаться в «Кодексе корпоративной этики сотрудников организации», разработка и внедрение которого для современных организаций является велением времени.

## **Примерный кодекс корпоративной этики компании**

### ***Миссия компании***

Компания стремится представить потребителю лучшую продукцию, воплощая в ней дух лидерства.

### ***Стратегическое видение компании***

Команда единомышленников, управляющая сетью производств, закупок и поставок компонентов в экономическом

пространстве, строящая партнерские отношения с обществом, имеющая превосходство в управлении процессами над конкурентами, признающая вклад каждого члена команды.

### ***Основные цели деятельности***

1. Завоевание лидерской позиции;
2. Построение партнерских отношений с потребителями;
3. Постоянное повышение прибыли;
4. Обеспечение высокой конкурентоспособности.

### ***Ценности компании***

Главная ценность компании – ее сотрудники!

Для компании важны:

- ✓ профессиональное и личностное развитие сотрудников;
- ✓ справедливая оценка вклада каждого сотрудника;
- ✓ стимулирование инициативы сотрудников;
- ✓ забота о здоровье и благополучии сотрудников и членов их семей.

### ***Эффективность***

1. Высокая производительность труда во всех сферах деятельности;
2. Современные методы управления;
3. Оптимальное использование ресурсов;
4. Быстрота реакций на изменения.

### ***Активность деятельности***

1. Увеличение темпов роста всех производственных показателей;
2. Расширение сферы деятельности;
3. Динамическое развитие;
4. Освоение новых рынков;
5. Готовность к нововведениям;

6. Инициативность персонала;
7. Гибкое реагирование на изменение внутренней и внешней среды.

### ***Профессионализм персонала***

1. Соответствие знаний и опыта задачам, которые решает компания;
2. Способность осваивать и применять в работе новые знания;
3. Добросовестное исполнение своих обязанностей.

### ***Факторы инновационной деятельности***

1. Ориентация на общую выгоду для сотрудников компании, а также для акционеров, заказчиков и поставщиков;
2. Организационно-финансовая прозрачность компании;
3. Аргументированное планирование каждого действия;
4. Внедрение современных технологий производства;
5. Здоровые и безопасные условия труда;
6. Всемирная поддержка изобретателей и рационализаторов.

### ***Социальная ответственность компании***

1. Безусловное соблюдение законодательства;
2. Соответствие продуктов и услуг заявленным стандартам;
3. Обеспечение социальной защищенности персонала;
4. Соблюдение стандартов промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды;
5. Содействие росту экономического и социального благополучия территорий, на которые работает компания;
6. Оптимальное использование природных ресурсов.

### ***Основные принципы управления компаний***

1. Единоначалие. Каждый сотрудник должен подчиняться только одному непосредственному руководителю;
2. Персональная ответственность каждого сотрудника;
3. Коллегиальное обсуждение важных проблем;
4. Использование проектных групп;
5. Преимущество приоритета задачи, а не производства.

### ***Нормы поведения сотрудников***

1. В основе требований, регламентирующих поведение сотрудников компании, заложен принцип результативности;
2. Каждый руководитель работает в режиме конкретных задач;
3. Рамки рабочего дня сотрудников определяются временной необходимостью.

### ***Использование ресурсов компании***

1. Компания принимает на себя обязательства обеспечить каждого сотрудника всем необходимым для эффективной деятельности;
2. Каждый сотрудник принимает на себя обязательства использовать имеющиеся в его распоряжении ресурсы компании максимально эффективно и исключительно в рабочих целях.

### ***Рабочее взаимодействие с коллегами***

1. Быть всегда открытым и готовым к конструктивному общению;
2. В общении следует руководствоваться взаимоуважением;
3. Необходимым условием являются открытость и честность; скрытые интриги и манипуляции внутри коллектива не допускаются;

4. Не скрывать своих ошибок, так как не ошибается тот, кто ничего не делает;

5. Быть всегда готовым к помощи, взаимопомощи, взаимовыручке;

6. Давать любые предложения по улучшению условий труда;

7. Избегать негативных личных оценок других сотрудников, помнить, что нет хороших и плохих людей, а есть только результаты труда. Быть великодушным, так как каждый человек достоин второго шанса даже в случае неудачи.

### ***Статус сотрудников***

1. Статус сотрудников компании – это прежде всего инструмент, способствующий более эффективному достижению поставленных целей, а не средство возвышения одних над другими;

2. В компании признают авторитет компетенции, а не статуса.

### ***Обязательства между компанией и сотрудниками***

1. Актуальное соблюдение взаимобязательств есть необходимое условие конструктивной деятельности;

2. Взаимные обязательства необходимо уважать и неукоснительно соблюдать.

### ***Поощрения и наказания***

1. Компания уважает и ценит своих сотрудников и, как правило, публично проводит поощрение персонала;

2. За совершенную ошибку компания не наказывает сотрудника, а анализирует ситуацию, чтобы в следующий раз не допустить повторения ошибок;

3. Поощрения и наказания должны быть адресованы к результатам работы сотрудника, а не к его личным качествам.

### ***Имидж компании***

1. Имидж есть формирование и поддержание устойчивого положительного впечатления о компании;

2. Имидж является важным инструментом достижения общих целей и он должен использоваться максимально эффективно.

### ***Безопасность компании***

1. Компания, сохраняя принцип уважения личной жизни сотрудников, оставляет за собой право регламентировать распространение информации о деятельности компании.

2. Каждый сотрудник компании обязан заботиться о безопасности компании и не причинять ей ущерба каким-либо своим действием или бездействием.

### ***Служебное положение, работа и личная жизнь***

1. Недопустимо использовать свое служебное положение для получения каких-либо благ от внешних контрагентов, так как блага имеют отношение не столько к конкретному человеку, сколько к компании в целом;

2. Каждый сотрудник компании может рассчитывать на объективную оценку своих способностей и результатов деятельности;

3. Каждый сотрудник компании имеет право вести тот образ жизни, какой ему нравится, если это не мешает его эффективной работе.

### ***Этическая направленность в использовании организационно-экономических методов управления***

1. Организационно-экономические методы управления необходимо применять не как методы принуждения, а как методы убеждения.

2. Применение данных методов должно быть сопряжено с непосредственной заинтересованностью всего персонала организации.

3. Необходимо чтобы все сотрудники организации принимали активное участие в освоении данных методов управления и имели необходимую информацию об их результативности и полученных доходах.

### ***Становление авторитета руководителя***

*Авторитет руководителя* – это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, личными качествами, умением работать с людьми.

#### ***Личные качества руководителя, характеризующие степень его интеллигентности***

1. Гражданские качества: социальная активность, гражданское мужество, правдолюбие, демократизм, интернационализм, независимость, принципиальность, прогрессивность взглядов.

2. Интеллектуальные качества: терпимость к инакомыслию; творческая активность; критичность мышления; способность к самоанализу; самообразованию, самовоспитанию; самокритичность; эрудированность.

3. Моральные качества: тактичность, совесть, скромность, честность, душевность, уважительность, отзывчивость, обязательность, доброжелательность.

4. Общая культура: культура общения и поведения; культура умственного труда, этическая, художественная,

физическая, профессиональная, экономическая, правовая, политическая.

*Нравственное воспитание* – это целенаправленный процесс, преднамеренно реализуемый людьми, решающую роль в котором играет направленное общение. Этическое образование призвано обогатить и совершенствовать нравственное мышление, память и воображение людей, осознание ими смысла этических понятий, стремление к своему нравственному идеалу. Этические нормы действуют тогда, когда из состояния знания и осознания они становятся практически освоенными и автоматически соблюдаемыми.

*Нравственные привычки. Привычки* – действия и поступки, выполнение которых для человека стало потребностью. Когда человек совершает хороший поступок, его еще рано считать добродетельным, он добродетелен лишь в том случае, если этот способ поведения является постоянной чертой его характера (Гегель). Нравственные привычки – это показатели воспитанности личности, состояния ее нравственного здоровья.

*Нравственная социализация* – самостоятельное усвоение человеком жизненного опыта, самообретение социальных качеств, его адаптация в общественном окружении.

### ***Объективные условия воздействия социальной среды на личность***

- ✓ обеспечение современного уровня технико-технологического оснащения;
- ✓ правопорядок, учет и контроль;
- ✓ эстетика рабочей обстановки и организационная культура;



✓ активная включенность людей в социальную деятельность;

✓ духовная среда коллектива (настроения, общественное мнение, традиции, ценности, морально-психологический климат и т.п.).

### ***Объективные и субъективные причины снижения духовности сотрудников***

✓ технико-технологическая отсталость производства;  
✓ сверхбюрократизм управления;  
✓ неупорядоченность и несправедливость распределительных отношений;

✓ поспание трудовых норм;  
✓ неадекватная информация «сверху →вниз»;  
✓ формальное обучение персонала;  
✓ сильнейший автократизм руководства;  
✓ низкая организация досуга;  
✓ наличие таких проявлений, как эгоизм, зависть, паразитизм, лицемерие, карьеризм, протекционизм, конфронтация и т.п.

### ***Справедливость распределительных отношений***

При распределении материальных и моральных благ возникает множество проблем этического характера. Личная заинтересованность – это сложное морально-психологическое состояние человека, отражающее его общий уровень духовного развития и показывающее насколько требования совести, долга и справедливости являются его моральной обязанностью.

Нравственно развращают сотрудников такие морально-психологические явления:

- ✓ уравниловка, когда одинаково оцениваются все сотрудники;
- ✓ выводилровка, когда руководитель выводит невыполненный план до 100 %;
- ✓ обезличка, когда руководитель всех сотрудников воспринимает как «одно лицо».

***Некоторые рекомендации для обеспечения справедливости распределительных отношений:***

1) предоставлять трудовым коллективам и отдельным работникам широкие полномочия в распределении общественной собственности и повышать их экономическую и нравственную ответственность за ее эффективное использование;

2) создавать реальные условия для компетентного участия трудящихся в управлении экономикой на всех уровнях;

3) осуществлять строгий контроль за результатами труда и мерой потребления.

***Идеология материального и морального стимулирования сотрудников***

К нравственным принципам материального стимулирования относятся:

- ✓ ориентированность на развитие экономики. Необходимо тесно увязывать условия жизни человека с тем, насколько полно он проявляет свои способности, профессионализм, знания, опыт и умения в своей деятельности;

- ✓ необходимость возмещения ущерба, нанесенного по собственной вине;

- ✓ эффект общественного мнения.

При применении мер морального поощрения рекомендуется:

- ✓ гуманистическая ориентация;
- ✓ достижение нравственной взаимосвязи мотива и стимула;
- ✓ торжественность;
- ✓ дифференцированно-индивидуальный подход;
- ✓ разнообразие форм.

*Моральные санкции.* В них заложена неотвратимость морального непризнания или осуждения любого действия, которое нарушает нравственные нормы общества, коллектива, отдельного сотрудника или создает угрозу их нарушения. К моральным санкциям относятся: выговор (устный или в приказе), «доска позора», обсуждение в коллективе, осуждающая статья, видеоролик и т.п.

Рекомендуемые этапы морального санкционирования:

Первый этап – определить факт нарушения нравственных норм;

Второй этап – определить строгую соразмерность совершенного морального поступка с его последствиями для коллектива или отдельного сотрудника;

Третий этап – выбрать оптимальный вид морального санкционирования;

Четвертый этап – выбрать официальную или неофициальную процедуру морального санкционирования.

## **ПРАКТИКУМ**

### ***Вопросы для размышления***

1. Почему личность есть «неизменяемое в изменениях»?

2. Какие действия желательно применить к сотруднику, имеющему аморальное поведение в быту?

3. Как организация досуга влияет на деятельность сотрудников?

### ***Ситуации***

1. Компания узнала, что ее постоянный партнер использует запатентованные компанией изобретения без соответствующей лицензии. Изменится ли отношение компании к данному партнеру?

2. Два специалиста, связанные многолетней дружбой, работают в одном подразделении. Одному из них руководством предложена престижная должность, на которую претендовал его друг. Что можно посоветовать друзьям для цивилизованного разрешения данной ситуации?

3. Работник подразделения в присутствии руководителя и коллег в споре грубо оскорбил свою сотрудницу. Этот работник является близким родственником руководителя фирмы. Как разрешить эту ситуацию?

### ***Тест для закрепления материала***

1. Привычки – это:

- а) важнейшее условие реализации внутренних резервов личности;
- б) духовно-практическое состояние, свойственное людям;
- с) действия и поступки, рекомендуемые человеку;
- д) действия и поступки, выполнение которых для человека стало потребностью.

2. Основные слагаемые нравственного здоровья коллектива:
  - a) самостоятельность и демократическое волепроявление;
  - b) наличие гласности;
  - c) оптимальная роль неформальных лидеров;
  - d) кооперация труда.
3. К объективным условиям воздействия социальной сферы на личность относятся:
  - a) эстетика рабочей обстановки и организационная культура;
  - b) духовная среда коллектива;
  - c) правопорядок, учет и контроль;
  - d) все перечисленное.
4. При применении мер морального поощрения рекомендуется:
  - a) гуманистическая ориентация;
  - b) торжественность;
  - c) разнообразие форм;
  - d) все перечисленное.
5. К объективным и субъективным причинам снижения духовности сотрудников относятся:
  - a) включенность людей в социальную деятельность;
  - b) формальное обучение персонала;
  - c) правопорядок, учет и контроль;
  - d) все перечисленное.
6. Качества, характеризующие интеллигентность руководителя:
  - a) творческая активность, терпимость к инакомыслию;

- b) общая культура, моральные, интеллектуальные, гражданские;
  - c) уважительность, отзывчивость;
  - d) компетентность, образованность, самокритичность.
7. Для обеспечения справедливости распределительных отношений рекомендуется:
- a) осуществлять строгий контроль за результатами труда и мерой потребления;
  - b) обеспечивать дифференцированно-индивидуальный подход к персоналу;
  - c) применять разнообразие форм;
  - d) обеспечивать достижение нравственной взаимосвязи мотива и стимула.
8. Нравственная социализация – это:
- a) самостоятельное усвоение человеком жизненного опыта;
  - b) самообретение социальных качеств;
  - c) адаптация человека в общественном окружении;
  - d) все перечисленное.
9. Нравственно развращают сотрудников такие морально-психологические явления:
- a) обсуждение на собрании коллектива;
  - b) помещение на «доску позора»;
  - c) уравниловка, выводилровка, обезличка;
  - d) выговор в приказе.
10. Авторитет руководителя – это:
- a) личное влияние человека на коллектив;

- b) личное внимание человека к нарушителям дисциплины;
- c) личное участие человека в разрешении конфликтов в коллективе;
- d) личное участие человека в организации досуга.

**Тест для самопознания «Моя этичность как будущего бизнесмена»**

1. Какой, на Ваш взгляд, самый легкий способ делать деньги?
  - a) много работать, быть широко эрудированным, рисковать, вкладывать наличные деньги в дело;
  - b) ждать наследство богатого дяди;
  - c) делать поспешную карьеру, не отлучая себя от участия в политике.
2. Какую, по-вашему, прибыль желательно получить от хорошей сделки?
  - a) около 1 млн;
  - b) около 10 млн;
  - c) свыше 10 млн;
3. С каким заключением Вы согласны?
  - a) деньги дают власть;
  - b) обладающие богатством вызывают зависть, а это приятно;
  - c) чем больше удастся заработать денег, тем больше удовольствия от жизни.
4. Вложите ли Вы свои деньги в мероприятие, когда нет никаких гарантий, что Вы их не потеряете?
  - a) вложу без колебаний;

- b) вложу сумму в разумных пределах;
  - c) не буду вкладывать.
- 5.** Как Вы отнесетесь к вымогательству, сопровождаемому шантажом и угрозами физической расправы Вам и Вашим близким?
- a) прибегну к помощи соответствующих органов;
  - b) постараюсь справиться сам;
  - c) откуплюсь.
- 6.** Участвуете ли Вы иногда в азартных играх и можете ли в пылу азарта сделать крупную ставку?
- a) да, я могу играть по крупному;
  - b) буду играть при наличии свободных денег;
  - c) в азартные игры я не играю.
- 7.** Кто, по-вашему, имеет самый большой шанс разбогатеть?
- a) актер, художник, журналист, инженер;
  - b) адвокат, врач, политик, певец;
  - c) руководитель фирмы, издатель, коммерсант.
- 8.** Каковы Ваши финансовые отношения с друзьями-приятелями?
- a) могу дать займы надежному приятелю, не исключено, что он ответит взаимностью в нужный для меня момент;
  - b) дружба – дружбой, а денежки врозь;
  - c) при нужде беру в долг, но сам никогда никому ни под каким видом не даю, таков мой принцип.
- 9.** Если Вы когда-нибудь разбогатеете, будете ли наслаждаться от сознания, что принадлежите к элите общества?



- а) несомненно, буду наслаждаться;
  - б) буду демонстрировать свое наслаждение только тем, кто не верил в меня и относился ко мне свысока;
  - с) останусь таким, каким был раньше.
- 10.** Куда Вы будете вкладывать свои капиталы, когда их займете?
- а) в недвижимость, в предметы искусства, в сервис;
  - б) в акции и ценные бумаги;
  - с) в мероприятия, которые укажет мне моя супруга (супруг).
- 11.** Если на Вашем счету будет свыше 30 млн, будете ли наращивать свое состояние?
- а) буду только на верном деле;
  - б) непременно буду наращивать;
  - с) не буду, мне хватит.

### Результаты

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>а</b>	6	0	3	0	6	0	0	3	0	3	3
<b>в</b>	0	3	0	6	3	3	3	6	3	6	6
<b>с</b>	3	6	6	3	0	6	6	0	6	0	0

**До 21 балла:** здоровая и цепкая хватка бизнесмена Вам совершенно чужда. Вы очень поверхностно представляете себе коммерческую и деловую деятельность. Может быть, Вы еще не распознали самого себя. Ищите в себе другие потребности и способности, которые позволяют Вам

стать, если не миллионером, то, по крайней мере, человеком достаточно обеспеченным и известным.

**22–45 баллов:** Вы можете стать миллионером, но это потребует от Вас невероятных усилий и адского труда. Избегайте финансовых и прочих спекуляций. Не ищите легких путей в своем деле. Лучшее, что Вам светит, это войти в состав правления фирмы или стать совладельцем. Только со временем, приобретая и не теряя присутствия духа, Вы сможете приобрести свое имя в бизнесе. Но если Вы и не достигните вершин, жизнь Вам предстоит безбедная. Никогда не поддавайтесь разрушительным силам зависти.

**Свыше 45 баллов:** Вы имеете, кажется, все возможности и необходимые данные, чтобы стать миллионером. Ваши взгляды, способности и деловая хватка дают Вам большой шанс. Надо полагать, что Вы очень настойчивы, хорошо ориентируетесь в конъюнктуре, дока в финансовых и коммерческих операциях, не идете на безумный риск. Только не превращайте свои жизненные принципы в сомнительную форму «деньги ради денег». Примите к сведению, что все цивилизованные миллионеры раньше в России и сейчас за рубежом, если не меценаты и спонсоры, то, во всяком случае, участвуют в благотворительных акциях, что придает им вес в обществе. Пусть Ваше богатство не лишает Вас человеческих качеств и не отгораживает каменной стеной от бывших друзей.

## ГЛАВА 5

### ЭТИКА РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Слово «конфликт» в переводе с латинского – «столкновение». Этика рассматривает моральный конфликт – специфическую ситуацию морального выбора, в которой принимающий решение человек констатирует в своем сознании противоречие, когда поступок во имя одной моральной нормы одновременно ведет к нарушению другой.

*Конфликтная ситуация* – это предельный случай обострения противоречий в трудовом коллективе, специфическая форма социального конфликта, возникающая в результате появления и преодоления противоречий в трудовой деятельности.

***Основными причинами конфликтов в деятельности персонала организации являются следующие:***

- ✓ серьезные недостатки в организации управления;
- ✓ нечеткость поставленных целей;
- ✓ несправедливость распределительных отношений;
- ✓ плохие условия труда персонала;
- ✓ нечетко обозначенные права и обязанности персонала;
- ✓ психологическая несовместимость руководителей и сотрудников;
- ✓ неправильная оценка результатов деятельности персонала.

## ***Виды конфликтов***

1. Производственно-технологические: противоречия по поводу выбора стратегии, целей организации и средств их достижения, технологического обеспечения производства и т.п.

2. Экономические: противоречия по поводу экономических интересов субъектов трудового взаимодействия, когда экономические потребности одной стороны удовлетворяются за счет другой.

3. Административно-управленческие: противоречия по поводу разделения прав и обязанностей, структуры организации, принятия решений.

4. Социально-психологические: противоречия по поводу коммуникаций, совместимости, адаптации, группового взаимодействия, социального статуса и роли, удовлетворенности трудом, отношения к труду.

5. Идеологические: противоречия во взглядах, установках людей на самые разные вопросы жизни общества, государства, коллектива, различия в жизненных позициях.

6. Социально-бытовые: противоречия по поводу различных социальных условий, распределения обязанностей предоставления социально-бытовых услуг и т.п.

## ***Основные стадии возникновения и развития конфликта***

**Первая стадия.** Характеризуется появлением условий, создающих возможности для возникновения конфликта в будущем. К таким условиям можно отнести следующие:

✓ проблемы, связанные с общением (неудовлетворительный обмен информацией, отсутствие взаимопонимания и др.);

✓ проблемы, связанные с особенностями деятельности организации (авторитарный стиль управления, отсутствие четкой системы оценки результатов деятельности персонала, недостаточная мотивация сотрудников и др.);

✓ личностные качества работников (несовместимые системы ценностей, догматизм, чванство, неуважение других членов коллектива и др.).

**Вторая стадия.** Характеризуется таким развитием событий, при котором конфликт становится очевидным для его участников, о чем свидетельствуют:

✓ изменение эмоциональной окраски взаимоотношений между участниками конфликта;

✓ напряженная обстановка;

✓ ощущение психологического дискомфорта.

**Третья стадия.** Становятся очевидными намерения участников конфликта разрешить создавшуюся ситуацию, при этом могут быть выделены следующие основные стратегии разрешения конфликта:

✓ конфронтация;

✓ сотрудничество;

✓ стремление избежать конфликта;

✓ приспособленчество;

✓ компромисс.

*Конфронтация* предполагает, что одна из сторон желает удовлетворить свои интересы, не считаясь при этом с тем, как это повлияет на интересы другой стороны.

*Сотрудничество* имеет место тогда, когда предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участвующих в конфликте сторон.

*Стремление избежать конфликта.* Примером данной стратегии является игнорирование конфликта, нежелание признавать его существование, стремление избегать людей, с которыми возможны разногласия по тем или иным вопросам.

*Приспособленчество* – стремление одной из сторон конфликта поставить интересы другой стороны выше собственных интересов.

*Компромисс* имеет место тогда, когда каждая из сторон конфликта готова частично пожертвовать своими интересами во имя общих.

**Четвертая стадия.** Наступает тогда, когда намерения участников конфликта воплощаются в конкретные формы поведения, которое может принимать как контролируемые, так и неконтролируемые формы. (Например, вооруженные столкновения различных группировок.)

**Пятая стадия.** Характеризуется тем, какие последствия (позитивные или негативные) наступают после разрешения конфликта.

*Позитивные последствия:*

- ✓ активизация инновационных процессов;
- ✓ повышение качества принимаемых решений;
- ✓ повышение производительности и качества труда и др., при этом улучшается морально-психологический климат в коллективе.

*Негативные последствия:*

- ✓ понижение уровня сплоченности членов группы;
- ✓ возникновение острых проблем в общении;
- ✓ потеря интереса к достижению высоких результатов деятельности и др., при этом увеличиваются потери ра-

бочего времени, нарушения дисциплины, жалобы на ухудшение здоровья и увольнения с предприятия.

Для уменьшения возможных негативных последствий конфликтов желательно использовать следующие методы управления конфликтами:

- ✓ организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в определении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;

- ✓ постановка совместных целей и задач, которые не могут быть разрешены без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;

- ✓ привлечение дополнительных ресурсов (в том случае, когда конфликт был обусловлен дефицитом ресурсов, производственных площадей, финансирования, возможностей продвижения по службе и т.п.);

- ✓ выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;

- ✓ административные методы управления конфликтом (например, перевод работника из одного подразделения в другое);

- ✓ изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, уточнение целей организации;

- ✓ обучение сотрудников навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного общения, искусству ведения переговоров.

*Переговоры* – это процесс, в котором конфликтующие стороны пытаются найти общие взаимоприемлемые решения для успешного взаимодействия и сотрудничества.

Процесс переговоров обычно включает следующие этапы:

1. Анализ потребностей (собственных и противоположной стороны), на удовлетворение которых рассчитывают обе стороны.

2. Выбор стиля ведения переговоров: конфронтацию или сотрудничество.

Стилю конфронтации, как правило, присущи следующие признаки:

- ✓ рассмотрение противоположной стороны в качестве противника;

- ✓ выдвижение необоснованных требований;

- ✓ проявление отрицательных эмоций (грубость, агрессивность);

- ✓ требование существенных уступок при полном нежелании самому поступиться чем-либо;

- ✓ искажение информации;

- ✓ нежелание понять интересы другой стороны;

- ✓ нежелание менять точку зрения относительно результатов переговоров, сложившуюся до начала переговоров.

Стилю сотрудничества присущи следующие признаки:

- ✓ рассмотрение противоположной стороны в качестве партнера и потенциального единомышленника;

- ✓ выдвижение взвешенных и обоснованных требований;

- ✓ контроль отрицательных эмоций, создание позитивного настроения, атмосферы взаимопонимания и доброжелательности;

- ✓ готовность пойти на уступки во имя прочных долговременных отношений;



- ✓ честность, правдивость, доверительность;
- ✓ понимание интересов другой стороны;
- ✓ гибкость, умение перестраиваться в ходе переговоров в зависимости от складывающейся ситуации.

На практике чаще всего используют смешанный стиль ведения переговоров, меняющийся от конфронтации к сотрудничеству, и наоборот.

**3. Контроль климата ведения переговоров.** При создании климата ведения переговоров желательно обратить внимание на следующие аспекты:

- ✓ будут ли предполагаемые переговоры иметь формальный или неформальный характер;
- ✓ насколько они будут доверительными;
- ✓ правильно ли выбирается время, место, состав участников, комфортность офиса и т.п.;

**4. Определение тактики ведения переговоров.**

В процессе ведения переговоров обычно используются:

- ✓ тактика явного демонстрация собственных сильных моментов и преимуществ;
- ✓ тактика апелляции к авторитетам (законодательству, позитивной практике, мнениям специалистов);
- ✓ тактика затягивания переговоров, чтобы иметь возможность найти наиболее подходящее решение;
- ✓ тактика преодоления недоверия и напряженности участников переговоров.

**5. Управление развитием ведения переговоров, как правило, проводится по общей схеме:**

- ✓ вводная часть;

- ✓ обсуждение различных точек зрения;
- ✓ поиск общих взаимовыгодных подходов и решений;
- ✓ установление договоренности (в устной или письменной форме).

6. Оценка результатов и последствий переговоров. Заключительный этап переговоров имеет особо важное значение, при этом полезно иметь в виду следующее:

- ✓ что именно было достигнуто;
- ✓ с чем были согласны обе стороны;
- ✓ какие вопросы остаются открытыми;
- ✓ какие шаги будут предприняты в дальнейшем;
- ✓ как обеспечить выполнение принятых на себя обязательств;
- ✓ в какой форме будут контролироваться принятые договоренности (особенно если принятые решения были зафиксированы в письменной форме: протоколы, соглашения и т.п.).

Правила этичного поведения в конфликтной ситуации (разработаны социологами МГУ на основе результатов исследований):

1. Выявлять объективные противоречия и очерчивать «деловую» (в отличие от лично-амбициозной) зону.
2. Постоянно работать над выявлением и устранением организационно трудовых и административно-управленческих причин конфликтов.
3. Работать над обоюдной заинтересованностью сторон в преодолении противоречий на основе взаимного признания интересов, в том числе путем повышения уровня

информированности участников, привлечения экспертов, третейских судей.

4. Отдавать приоритет содержательным и процедурным вопросам, психическую энергию направлять на поиски совместных решений.

5. Вести борьбу мирными, цивилизованными методами, оставаясь в рамках моральных норм.

6. Стремиться вскрыть истинные, зачастую скрытые причины конфликта.

7. Обеспечить гласную, компетентную, конструктивную, публичную и равноправную критику с учетом мнений и интересов сторон.

8. Сохранять предметность цели, ее деловое содержание, не допускать перехода на личности.

9. Стремиться к сокращению времени протекания конфликта, не допускать изматывания сторон, нанесения им материального, нравственного или психологического ущерба.

10. Повышать свою квалификацию в сфере человеческого поведения, организации взаимодействия, «держатъ руку на пульсе» своего коллектива, учиться предвидеть конфликтные ситуации, вести переговоры, принимать совместные решения.

11. Если конфликт все же произошел, провести анализ ситуации после конфликта и включить его результаты в копилку своего опыта.

## ПРАКТИКУМ

### *Вопросы для размышления*

1. Каковы, на Ваш взгляд, бывают скрытые причины конфликта между руководителем и сотрудником?
2. Какими могут быть возможные последствия конфликта?
3. Стоит ли вообще назревающий конфликт усилий, затрачиваемых на его разрешение?

### *Ситуации*

1. Между двумя опытными сотрудниками возник конфликт. Каждый сотрудник подбирает себе группу поддержки. Развивающийся конфликт негативно отражается на работе подразделения.

Предлагаемые варианты поведения руководителя подразделения:

- a) пресечь конфликт, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- b) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- c) лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- d) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

2. Назначенный по протекции руководителем службы управления персоналом бывший аппаратный чиновник пригласил к себе заместителем опытного менеджера по персоналу, имеющего высшее техническое и гуманитарное образование.

Используя крайне авторитарный стиль руководства, не признавая никаких предложений и пожеланий сотрудников, игнорируя доброжелательные советы заместителя, руководитель быстро поставил себя вне коллектива.

Сложилась следующая ситуация:

✓ руководитель, поддерживаемый администрацией предприятия, но не имеющий никакого авторитета в коллективе;

✓ заместитель руководителя, практически осуществляющий руководство службой и имеющий заслуженный высокий авторитет в коллективе. Понимая это, руководитель буквально начал «гноить» своего заместителя, провоцируя его на вынужденный уход с предприятия. Возник острый конфликт. Какие меры можно предложить для разрешения данного конфликта.

3. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Как ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:

а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля, вести работу по внедрению новшеств, воз-

действуя на несогласных силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

с) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.п.;

д) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

### ***Тест для закрепления материала***

**1.** Конфликтная ситуация – это:

- а) предельный случай обострения противоречий;
- б) разногласия в общении людей;
- с) острая дискуссия;
- д) несостоявшийся договорный процесс.

**2.** Основными причинами конфликта являются:

- а) серьезные недостатки в организации управления;
- б) несправедливость распределительных отношений;
- с) психологическая несовместимость руководителя и сотрудников;
- д) все перечисленное.

**3.** К видам конфликтов относятся:

- а) административно-управленческие;
- б) социально-психологические;

- c) экономические;
  - d) все перечисленное.
- 4.** Компромисс – это:
- a) наиболее полное удовлетворение интересов сторон;
  - b) ощущение психологического дискомфорта;
  - c) пожертвование своими интересами во имя общих;
  - d) все перечисленное.
- 5.** К негативным последствиям конфликта относятся:
- a) понижение уровня сплоченности членов группы;
  - b) возникновение общих проблем в общении;
  - c) потеря интереса к достижению высоких результатов деятельности;
  - d) все перечисленное.
- 6.** Для уменьшения негативных последствий конфликта рекомендуется:
- a) организация встреч конфликтующих сторон;
  - b) обучение сотрудников навыкам управления конфликтами;
  - c) уточнение и постановка совместных целей;
  - d) все перечисленное.
- 7.** К стилю конфронтации при ведении переговоров относятся:
- a) контроль отрицательных эмоций;
  - b) выдвижение необоснованных требований;
  - c) готовность пойти на уступки;
  - d) гибкость, умение перестраиваться.
- 8.** В процессе ведения переговоров используются следующие тактики:

- a) тактика явного демонстрирования своих преимуществ;
  - b) тактика затягивания переговоров;
  - c) тактика апелляции к авторитетам;
  - d) все перечисленное.
9. Схема управления развитием переговоров включает в себя:
- a) поиск взаимовыгодных партнеров;
  - b) поиск подходящих регламентов;
  - c) поиск оптимального процесса;
  - d) поиск общих взаимовыгодных подходов и решений.
10. Некоторые правила этичного поведения в конфликтной ситуации:
- a) выявлять объективные противоречия и очерчивать «деловую» зону;
  - b) отдавать приоритет содержательным и процедурным вопросам;
  - c) стремиться вскрыть истинные, зачастую скрытые причины конфликта;
  - d) все перечисленное.

***Тест для самопознания «Мое поведение в конфликтах»***

В тексте используются диагностические показатели, являющиеся наиболее устойчивыми в течении всей жизни человека.

1. Переплетите пальцы рук и заметьте, какой палец оказывается сверху (П – правый, Л – левый).



2. Закройте один глаз и прочитайте страницу любого текста, отмечая время по секундам. Повторите, закрыв другой глаз. Ведущий глаз тот, которым Вы читаете быстрее (П или Л).

3. Переплетите руки на груди и заметьте, какая рука сверху (П или Л).

4. Какой рукой Вам более комфортно работать (держат ручку, рисовать, аплодировать) (П или Л).

### ***Оценка теста***

Имеющие:

ПППП – избегают конфликтов, но все же идут на них. В конфликтах последовательны, стремятся довести их до разрешения. Тщательно соотносят цель со средствами. Не сторонники разрешения конфликтов любой ценой. Сначала обдумывают действия, потом принимают решения. Проявляют недостаток гибкости.

ПППЛ – стремятся избегать конфликтов. Предпочитают разрешить их любыми способами. Нередко могут отказаться от прежней позиции. Могут быстро менять решения. Достаточно гибки, но не всегда последовательны. Им необходимо преодолевать нерешительность. Очень находчивы в погашении конфликта.

ППЛП – не любят конфликтовать, но и не избегают конфликтов. Входят в них охотно. Ведут себя свободно, находчиво. Прибегают к юмору, находят нестандартные пути разрешения конфликтных ситуаций. Не всегда доводят задуманное до конца.

ППЛЛ – избегают конфликтов. Но если сталкиваются с ними, то ведут себя твердо. Решения принимают после серьезного обдумывания или совета с посредниками, с близкими. Обидчивы, в определенной мере злопамятны. Никогда не выступают инициаторами столкновений. Готовые идти на уступки. Внешняя мягкость сочетается с внутренней твердостью.

ПЛПЛ – очень заметное неприятие конфликтов. Постоянное стремление выйти из него. Попытки загладить, стусшевать конфликт. Выход из конфликта могут осуществлять за счет отказа от собственных требований. Решения принимают поддаваясь эмоциональным, а не рациональным состояниям. Для них лучше не входить в конфликт, чем выходить из него. Выходят чаще всего с потерями собственных интересов, но находят способы оправдать свои действия. Стремятся принимать решения после обсуждения ситуации с кем-либо из опытных, доверенных друзей или родственников.

ПЛПП – готовы идти на конфликт. Отчетливо понимают свои интересы, находят наиболее рациональные пути их защиты. Хорошо просчитывают свои возможности. В разрешении конфликта не всегда считаются со средствами. Не отказываются от компромиссов, но только при условии доминирования своих интересов. В конфликте чувствует себя уверенно, комфортно. Иногда сами могут спровоцировать конфликт, но не столько потому, что не могут без него обходиться, сколько в целях самоутверждения.

ПЛЛП – не любят конфликтов. Легкий характер. Склонны преувеличивать свои и недооценивать чужие возможности. Быстро и хорошо ориентируются в ситуации.

Много друзей. Эмоционально реагируют на события, но принимают достаточно обдуманные решения. Стремятся доводить их до конца, но не исключают компромиссов, возможно, и за счет отказа от некоторых требований. Не всегда цель соизмеряют со средствами достижения. Находят неожиданные решения. Действуют гибко, но последовательно. К советам прислушиваются.

ПЛЛЛ – охотно вступают в конфликт. Часто выступают его инициатором. Преувеличивают свои собственные возможности, но в случае неудачи не отступают, склонны к компромиссам. Действуют в конфликте обдуманно, последовательно. Конфликт прекращают только при условии выполнения своих требований. Не всегда средства соизмеряют с целями. Излюбленный прием – «психологическая атака». Действуют по собственной инициативе, не очень любят советоваться и прислушиваться к чужим советам.

ЛППП – конфликтов избегают, чувствуют себя в конфликтных ситуациях неуверенно. Проявляют большую гибкость в их разрешении. Достижение целей соотносят с реальными средствами. Склонны выслушивать советы, но не всегда им следуют. Имеется тенденция преувеличивать собственные возможности.

ЛППЛ – избегают конфликтов. Но в тех случаях, когда считают свои интересы затронутыми, идут на конфликт без особых колебаний. Позицию держат твердо, не очень склонны к компромиссам. К помощи посредников могут обращаться, но решения принимают самостоятельно. Вопросы самоутверждения на втором плане, на первом плане – интересы дела.

ЛПЛП – считают конфликты неизбежными, смело идут на их решения. В конфликтах твердо добиваются поставленных задач. При достижении целей не считаются со средствами. Иногда большое значение придают несущественным, второстепенным сторонам конфликта. Не склонны к компромиссам, если они не решают всех поставленных задач. Могут создавать видимость уступок, но внутренняя позиция остается неизменной. Преобладает рациональная сторона. Скрытны, не склонны обращаться за советами, хотя помощь со стороны не исключают.

ЛПЛЛ – внутренне агрессивны. Постоянно ищут повод для конфликта. Руководствуются не всегда существенными моментами. Конфликтность прикрывается внешней мягкостью. Последовательны в достижении целей. Линию поведения ведут искусно, тщательно все просчитывают. Не склонны к компромиссам независимо от удовлетворения собственных интересов. Проявляют большую гибкость и изобретательность в решении конфликта с собственных позиций. Нередко интересы дела не могут отделить от внутренней психологической позиции.

ЛЛПП – избегают конфликтов. Предпочитают спорные вопросы решать мирным путем. Готовы отказаться от защиты собственных интересов, но последовательно защищают интересы других. Цель всегда стремятся сочетать с соответствующими средствами. Наиболее сильная их сторона – стремление конфликты предупредить или погасить в зародыше.

ЛЛПЛ – стремятся избежать конфликта, хотя не умеют предупреждать. Очень склонны к компромиссам. Уступают

требованиям конфликтующих сторон, если противник оказывается сильным. Однако по отношению к более слабому проявляют неуступчивость. Не могут правильно рассчитать свои силы, склонны преувеличивать силы противника. Не способны плести нить интриги. Охотно прислушиваются к советам других, следуют их рекомендациям. Имеют склонность скрывать наличие конфликтной ситуации, искренне веря в ее отсутствие. Недостаточно принципиальны.

ЛЛЛП – конфликтов не избегают, хотя редко являются их инициаторами. Слабо продумывают линию поведения в решении конфликтов, больше руководствуются эмоциями. В конфликтах действуют смело, решительно, но допускают опрометчивые решения. Склонны к компромиссам. Четко продумывают возможные последствия конфликта, стремятся их предупредить. Нередко выступают инициаторами компромисса. Глубоко переживают нежелательные последствия конфликта.

ЛЛЛЛ – конфликтов избегают. Отличаются большой способностью предупреждать их. Однако, принимая участие в конфликтах, умеют произвести впечатление на противника, используя прием демонстрации несуществующих возможностей. Умеют использовать слабости противной стороны. Хорошо просчитывают возможные последствия конфликта и умеют вовремя скорректировать свое поведение. Упрямы и скрытны.

## ГЛАВА 6

### ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Деловое общение – сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере.

Деловой этикет – принятый порядок и форма поведения людей на службе.

Деловой этикет включает в себя следующие группы правил:

1) нормы, действующие в сфере общения между равными по статусу членами коллектива, – горизонтальные;

2) наставления, определяющие характер контакта руководителя и сотрудников, – вертикальные.

**Общее правило** делового этикета – приветливое и предупредительное отношение ко всем коллегам по работе и деловым партнерам не зависимо от личных симпатий и антипатий.

#### ***Этикет взаимоотношений руководителя и подчиненного***

*Недружелюбие, заносчивость руководителя  
нередко бумерангом к нему же  
и возвращаются.*

*Мартин*

Каждый руководитель оказывается в ситуации, когда нужно дать указания, задания своим подчиненным, оказываясь при этом перед альтернативой выбора между прика-

зом, поручением и просьбой. Умение найти правильную форму, нужный тон во многом зависит от общей культуры руководителя, его воспитанности, авторитета и стиля руководства. В практике выделяются следующие наиболее используемые формы и методы словесной передачи решений на исполнение:

- ✓ побуждение;
- ✓ убеждение;
- ✓ увещание;
- ✓ понуждение;
- ✓ принуждение.

Ключевым моментом служебных отношений является оценка труда, оказывающая большое влияние на результаты работы, на моральное, эмоциональное и даже на физическое состояние работающих. Оценивая сотрудников, руководитель не должен пренебрегать правилами этикета, которые помогают преодолевать некоторую напряженность в отношениях:

- 1) критика или наказание сотрудников не должны основываться на непроверенных данных или подозрениях;
- 2) чтобы утверждать, что подчиненный допустил ошибку, нужно иметь основание для другого утверждения, что в данных условиях он мог ее не допустить;
- 3) если просчеты в работе отчасти произошли по вине руководителя, необходимо открыто это признать, не пытаясь переложить всю вину на сотрудника;
- 4) необходимо определить строгую соразмерность совершенного сотрудником проступка с видом дисциплинарной санкции;
- 5) к новому сотруднику необходимо проявлять особую тактичность и не наказывать строго за его первую ошибку;

6) правила служебного этикета не позволяют руководителям жаловаться на своих подчиненных;

7) важный аспект этикета взаимоотношений руководителя и подчиненных – единство требований ко всем сотрудникам.

### ***Поощрение сотрудников***

*Хвалите людей везде, где только уместно.  
Публично, где возможно. Не скупитесь на похвалу.  
Джон Чертаро*

Поощрение требует соблюдения определенных правил этикета:

1) чтобы вознаграждение достигло своей цели, оно должно быть конкретным;

2) поощрение должно следовать непосредственно за успешно завершенным делом;

3) публичное поощрение в присутствии коллег, уважение которых очень важно для человека, подчас оказывается более ценным, чем материальное вознаграждение, полученное из банкомата.

***Вежливость*** – обязательная составляющая делового этикета.

*Ничто не обходится нам так дешево  
и не ценится так дорого, как вежливость.  
Сервантес*

***Корректность*** – нейтральная, официальная, сдержанная вежливость, умение вести себя с ориентацией на общепринятые правила приличия в любых обстоятельствах.



**Учтивость** – почтительная вежливость, которая служит надежным способом защитить и достоинство подчиненного и авторитет руководителя, соблюдая субординацию, проявляющуюся в уважении к руководителю без тени услужливости и унижения, и в отношении к подчиненному без высокомерия и чванства.

**Любезность** – вежливость, в которой явно проявляется желание быть приятным и полезным собеседнику; проявляется и выражается через комплименты, предупредительность, повышенное внимание.

**Галантность** – изысканная вежливость и любезность по отношению к женщине.

**Тактичность** – осознание и принятие своего партнера, посетителя, подчиненного как равноправной личности с учетом особенностей пола, возраста, национальности, темперамента, привычек и т.п.

Тактичность опирается на способность сопереживать, ставить себя на место другого, выбирать те формы обхождения, которые соответствуют своеобразию партнера.

**Деликатность** – умение щадить самолюбие коллег, не задавать нескромных назойливых вопросов, не проявлять любопытства к чужим секретам и интимным сторонам жизни, не навязывать непрошенных советов и т.п.

**Эстетическая привлекательность** – это манера поведения и внешний облик делового человека. Опрятный, подтянутый, ухоженный деловой партнер, руководитель, служащий создает благоприятный фон межличностных и деловых контактов, а некрасивое, лишенное изящества и привлекательности поведение неряшливого человека

оскорбляет эстетические чувства окружающих и воспринимается как проявление неуважения к людям.

### ***Виды делового общения***

1. Устные – монологические и диалогические;
2. Письменные – служебная документация.

***По содержанию*** общение подразделяется на:

- ✓ материальное – обмен продукцией;
- ✓ когнитивное – обмен знаниями;
- ✓ мотивационное – обмен целями, интересами, мотивами, потребностями;
- ✓ деятельностное – обмен действиями, операциями, умениями, навыками.

***По средствам*** общение подразделяется:

- ✓ непосредственное – голос, руки, глаза, мимика, жесты и т.п.
- ✓ опосредованное – телефон, телефакс, интернет и т.п.
- ✓ прямое – личный контакт;
- ✓ косвенное – через посредников.

### ***Структура общения***

1. Коммуникативная – заключается в обмене информацией между общающимися индивидами;
2. Интерактивная – заключается в организации взаимодействия между общающимися сторонами;
3. Перцептивная – означает процесс восприятия и познания партнерами друг друга.

### ***Некоторые приемы конструктивного общения***

1. Для общения нужно стремиться к людям, которые будут общаться с человеком, если он им интересен и является личностью. Но личность – это отличие от других, несливаемость с ними. Получается, чтобы быть со всеми,

надо не быть как все. Из этого парадокса и произрастают почти все человеческие проблемы.

2. Не нужно бояться неудачного общения, так как неудача не есть что-то абсолютное. Это состояние ума. Нельзя считать что-то неудачей до тех пор, пока сам человек не воспринимает сложившуюся ситуацию так.

3. Перед тем, как что-то сказать, человеку необходимо сначала убедиться, что окружающие будут его слушать.

4. В процессе общения необходимо строго следить за своими словами, чтобы ни в коем случае не вызвать «национальную обиду», так как обиды минувших поколений, скрытые в глубинах народной памяти, поднимаются на поверхность в виде слепой ненависти, враждебных и разрушительных страстей в самых неожиданных ситуациях.

5. Процесс общения будет стабильным, если выполняется следующее условие: «Людей необходимо воспринимать такими, какие они есть, не стремясь их переделывать. Люди чувствительны не только к разумности, сколько к устойчивости».

6. Необходимо помнить, что совет, данный кому-то в присутствии других людей, может восприниматься как упрек.

7. В процессе общения для повышения самооценки человека, попавшего в трудную ситуацию, целесообразно его похвалить, поднять его в собственных глазах и во мнении окружающих. Следует авансировать его доверием и обращаться с ним как с достойным. Это способствует его самосовершенствованию.

8. Лучший и убедительный способ доказательства – начать свои рассуждения с безобидных, всеми принятых утверждений, при этом помнить, что на человека обычно-

венно гораздо более действует последовательность в интонации, чем последовательность в мыслях.

**9.** Общаясь с людьми, необходимо проявлять великодушие, то есть суметь во время простить, откликнуться помощью, учитывать сложившуюся ситуацию.

**10.** Внешний вид и поведение человека должны соответствовать ситуации, в которой он находится.

**11.** У людей в процессе общения наблюдается тенденция воспринимать отношение к нему со стороны окружающих людей подобно собственному отношению к ним, при этом в словах окружающих человек, как правило, слышит не то, что ему говорят, а то, что ему хочется от них услышать.

**12.** Следует остерегаться незаслуженной похвалы от собеседников. «Кто хвалит нас за то, чего мы не имеем, тот хочет нас лишить всего, чем мы владеем» (Испания. Писатель. Хуан Мануэль. XIV в.).

**13.** Всякое согласие между собеседниками всегда происходит через несогласие, то есть, чтобы «войти в другого», надо прежде всего «выйти из себя». «Юпитер, ты сердисься, значит, ты не прав» (поговорка).

**14.** То, что совершенно ново для личности и никак не связано с имеющимися у нее знаниями, не вызывает интереса, поэтому по-настоящему образованные люди всегда любопытны и активны, а полужизняки – пассивны и равнодушны.

**15.** Труднее всего заметить то, что находится на поверхности сообщения. «Слона-то я и не приметил».

**16.** Люди охотнее соглашались с тем, кто или что положительно соотносится с их словами или действиями в прошлом.

### ***Служебный этикет проведения совещаний***

1. Совещание должно начинаться в точно назначенное время, поэтому пунктуальность его участников – важное требование служебного этикета.

2. Войдя в зал заседаний, руководитель здоровается с присутствующими: либо со всеми за руку по часовой стрелке, либо приветственными словами, не выделяя никого.

3. Руководитель или председательствующий по очереди предоставляют слово сотрудникам, демонстрируя уважительное отношение ко всем.

4. Прерывать выступающего репликами или резкими замечаниями считается дурным тоном.

### ***Служебный этикет для участников совещания***

1. В случае опоздания на совещание нужно очень тихо войти в зал и сесть на ближайшее свободное место. При небольшом количестве участников спросить разрешение у председательствующего.

2. Во время совещания разговоры с коллегами не допускаются.

3. Неприлично открыто поглядывать на часы.

4. В случае срочной необходимости отлучится с совещания нужно написать записку председательствующему.

5. После окончания совещания уходить только по разрешению председательствующего.

### ***Служебный этикет приема посетителей***

1. У каждого руководителя должен быть выделен специальный день и часы для приема посетителей по личным вопросам.

2. Во время приема руководителю необходимо проявлять должное внимание к посетителю и не допускать никаких отвлечений.

3. Не следует принимать несколько человек одновременно.

4. Во время беседы придерживаться одобрительной установки по отношению к посетителю.

5. Обязательно отреагировать на каждый визит соответствующими действиями по мере возможности и компетенции, при этом никогда не давать невыполнимых обещаний.

6. Во время приема следить за своим поведением, контролировать речь, тональность, мимику, жесты. Помнить, что неуважение к собеседнику – признак отсутствия самоуважения.

*Сетевой этикет* – это новая область знания, связанная с необходимостью и потребностью осмысления и нравственной оценки бурно развивающихся интернет-технологий, их достижений и проблем. Проявляется на основе классической этики и принадлежит к разделу прикладной этики. Выступает как способ нормативной регуляции поведения и общения в Интернете и содержит в себе такие запреты, как грубость, пропаганда наркотиков, насилие, размещение материалов порнографической, нацистской направленности. Правила сетевого этикета носят рекомендательный характер и в отличие от правовых норм, предусматривающих определенные санкции за их нарушение, не назначают конкретных мер наказания за тот или иной нравственный проступок, кроме общественного порицания. Внутренним гарантом пользователя Интернетом выступает его совесть, а внешним – общественное мнение.

### ***Некоторые «заповеди» этикета разговора по мобильному телефону***

1. Не выбирайте для входящего звонка раздражающую музыку.
2. Не включайте свой сотовый в театре, аудитории, на совещании или в другом публичном месте (поезде, автобусе, самолете).
3. Не звоните за рулем.
4. Не говорите в свой мобильный громче, чем в любой другой аппарат.

### ***Этика делового контакта***

*Благородный человек  
предъявляет требования к себе,  
низкий человек – к другим.  
Конфуций*

*Речевой этикет* – это совокупность речевых формул, учтивости, вежливости, правил речевого поведения, принятых в обществе.

*Культура речи* – владение языковыми нормами в области произношения, а также умение пользоваться выразительными средствами языка. Одно из правил делового контакта – создать удобство собеседнику. Неэтично начинать разговор без приглашения со стороны хозяина. Этичное поведение невозможно без проявления уважения и приветливости к другому человеку. «Приветливость – это золотой ключ, который открывает железные замки людских сердец»

(Восточная мудрость). Этично не подчеркивать свои преимущества, а выравнять возможности.

*Культура речи и особенности речевого поведения*

В процессе общения люди передают друг другу ту или иную информацию и совершают определенные действия, при этом заметным становится нарушение неписанных правил: например, продавец обратился к покупателю на «ты», руководитель не поздоровался при встрече, чиновник нагрубил пожилому посетителю, кто-то не извинился за проступок и т.п.

Речевая культура не ограничивается только понятиями правильности речи и не может быть сведена к перечню запретов «хорошо – плохо», «правильно – неправильно». Это понятие связано с закономерностями развития языка, с речевой деятельностью во всем ее многообразии. Это нужно для того, чтобы люди понимали друг друга, чтобы сохранялись языковые традиции, чтобы образованная часть населения с развитым языковым вкусом влияла на его воспитание. За нарушением говорящим языковых норм следуют недопонимание, переключение внимания на то, как человек говорит, при этом говорящий может восприниматься как некультурный, необразованный человек, и между собеседниками может возникнуть барьер в общении. В процессе беседы говорящий должен демонстрировать такие качества речи, как точность, ясность, выразительность. Ошибками в словоупотреблении считаются:

✓ нарушение правил лексической сочетаемости, например: ПОДВЕСТИ РЕЗУЛЬТАТЫ, вместо ПОДВЕСТИ



ИТОГИ; ПРОБЛЕМА УХУДШАЕТСЯ вместо ПРОБЛЕМА УСЛОЖНЯЕТСЯ и т.п.;

✓ смешение близких по звучанию однокоренных слов, которые различаются оттенками значения, например: ПРЕДСТАВИТЬ ДОКУМЕНТЫ вместо ПРЕДОСТАВИТЬ ДОКУМЕНТЫ; ОДЕТЬ КОСТЮМ вместо НАДЕТЬ КОСТЮМ; ЗАПЛАТИТЬ НАЛОГИ вместо ОПЛАТИТЬ НАЛОГИ и т.п.;

✓ использование в предложениях однокоренных слов или употребление ненужных уточняющих слов, например: НАЙТИ ИНТЕРЕСНЫЕ НАХОДКИ вместо ОБНАРУЖИТЬ НАХОДКИ; СПРОСИТЬ ВОПРОС вместо ЗАДАТЬ ВОПРОС; ВОЗОБНОВИТЬ ВНОВЬ вместо ВОЗОБНОВИТЬ и т.п.;

✓ использование в речи слов-паразитов, которые не несут никакой смысловой нагрузки, например: «вот», «значит», «так сказать», «грубо говоря», «собственно» и т.п.;

✓ нарочитое, неуместное использование иноязычной или иностранной лексики, например: ПРОЛОНГИРОВАТЬ ДОГОВОР вместо ПРОДЛИТЬ ДОГОВОР; КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ вместо КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ; ПЕРФЕКТНЫЙ вместо ОТЛИЧНЫЙ; ДЕСТРУКТИВНЫЙ вместо РАЗРУШИТЕЛЬНЫЙ и т.п.;

✓ применение «жаргонных» слов, например: БЕСПРЕДЕЛ, ЛАПША НА УШИ, МОЧИТЬ, ТУСОВАТЬСЯ, ПЕРЕКРЫТЬ КИСЛОРОД и т.п., считая, что это ярко, живо, демократично, по-новому, а на самом деле это – неуважение к слушателям, неумение найти подходящее слово для данной ситуации.

Не следует забывать, что «волшебной силой» обладают слова, которые всегда приносят людям удовлетворение, например: ЗДРАВСТВУЙТЕ, что означает БУДЬТЕ ЗДОРОВЫ;

БЛАГОДАРИЮ, то есть ДАРИЮ БЛАГО; СПАСИБО, то есть СПАСИ ВАС БОГ ЗА ДОБРОЕ ДЕЛО; ИЗВИНИТЕ, то есть Я ПРИЗНАЮ СВОЮ ВИНУ И ПРОШУ СНЯТЬ С МЕНЯ ГРЕХ и т.п.

Любое общение начинается с обращения, с помощью которого совершается важное речевое привлечение внимания того человека, к которому обращаются с речью. Оно может обозначать степень знакомства, близости, родства; определять желаемую дистанцию, тональность общения; нести в себе прямую или косвенную оценку того, к кому обращаются; демонстрировать иерархию отношений, указывая, кто здесь старший, начальник, сотрудник, коллега и др. Каждому определенному типу отношений соответствует свое обращение. Важнейшим правилом речевого поведения является форма обращения «ты – Вы». Обращение на «Вы» подчеркивает уважительное отношение к человеку. Это местоимение всегда можно использовать в общении с незнакомыми людьми, с кем встретились в первый раз, со старшими по возрасту, с лицами, занимающими более высокую ступень в социальной иерархии. Обращение на «ты» возможно в общении с хорошо знакомыми людьми, в неофициальной обстановке, при фамильярном общении. В любых ситуациях общения с незнакомыми людьми следует прибегать к безличной форме привлечения внимания, например: «будьте любезны передайте, пожалуйста», «прошу Вас, не откажите в любезности». Большинство людей старается не нарушать норм лингвистического поведения. Отклонение от этих норм вызывает раздражение окружающих и может приводить к негативным социальным оценкам, как и нарушение других традиций и обычаев. Люди теряют уважение

к тем, кто не может говорить как следует, и они часто проникаются уважением к другим, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Неправильное произношение слов – это, прежде всего, общее оскорбление, и, если не вызывает более сурового наказания, обидчик обычно становится объектом насмешек. Умение говорить литературно – кратчайший путь к известности и повышению авторитета. Общение начинается с создания контакта, которое связано с преодолением определенного психологического барьера. Психологический барьер тем больше, чем выше позиции партнера и чем ниже самооценка и уверенность в себе инициатора контакта. Слово – один из величайших элементов воздействия руководителя на сотрудников в процессе управления. Речь руководителя может вызвать положительные (радость, гордость, удовлетворенность результатами труда и т.п.) и отрицательные эмоции (страх, гнев, обиду, ненависть и т.п.) в результате меняются и настроение и работоспособность. Речевое поведение проявляется в процессе общения и имеет следующие характеристики:

- ✓ качество голоса;
- ✓ манера речи;
- ✓ скорость речи;
- ✓ громкость голоса;
- ✓ произношение слов;
- ✓ артикуляция;
- ✓ окраска звучания голоса;
- ✓ модуляция речи;
- ✓ ритмичное говорение.

*Голос, манера речи* сильно влияют на общее впечатление, возникающее в процессе общения. Значительная часть людей размышляет в процессе общения над содержанием своих слов больше, чем над способом, каким они произносятся. Речевое поведение является источником нефальсифицированной информации и имеет на практике большое значение для верного понимания мыслей и намерений собеседника. В интонации речи сочетаются мелодия (модальность), тембр, сила голоса, темп разговора, паузы, ударения.

*Скорость речи* соответствует состоянию темперамента. Оживленная, бойкая манера говорить, быстрый темп речи указывает на то, что данный человек темпераментный, импульсивный, живой, уверенный в себе.

Беспокойная, торопливая, беспорядочная манера говорить, сопровождающаяся чрезмерным жестикулированием, свидетельствует о робости, неуверенности, непостоянстве, неуправляемости.

Спокойная, медленная манера говорить указывает на невозмутимость, вдумчивость, рассудительность собеседника.

Ускоряющийся темп речи и жестикуляции указывают на то, что говорящий весь погружен в предмет разговора, вдохновлен тем, о чем говорит.

Замедляющаяся речь и жестикуляция свидетельствует о «включении» внутренних тормозов по поводу сказанного, снижение уверенности, покорности из-за усталости и истощения сил.

*Громкость голоса* – это проявление изначальной жизненной силы, при этом увеличивая или уменьшая громкость, собеседник желает скрыть свое истинное состояние.

*Окраска звучания голоса* содержит важную информацию. «Металлически» звучащий голос говорит об энергии и твердости. Елейный, мягкий голос свидетельствует лишь о воображаемой дружественности.

Модуляция речи (подъемы и падения высоты тона). Монотонный голос подразумевает нечто скрытое, зажатое. Слабая модуляция указывает на дисциплинированность, деловитость, а сильная – на открытость, большую восприимчивость чувств, многообразие интересов, богатство настроений.

Ритмичное говорение отражает богатство чувств, уравновешенность, преимущественно радостное основное настроение.

***Лексический минимум руководителя,  
предпринимателя, бизнесмена***

Анахронизм – пережиток прошлого.

Антагонизм – непримиримое противоречие, столкновение интересов.

Апокалипсический – относящийся к «концу света».

Апология – защита кого/чего-либо, часто предвзятая.

Вотум – выражение мнения голосованием.

Генезис – происхождение, возникновение.

Геноцид – истребление отдельных групп людей по расовым, национальным, религиозным и другими признакам.

Демарш – заявление с целью воздействовать на какой-либо правительственный орган или государство.

Демпинг – продажа товаров на внешних рынках по ценам более низким, чем на внутреннем или мировом рынке.

Депортация – высылка, изгнание из государства или из мест исторического проживания.

Деструкция – разрушение, нарушение структуры чего-либо.

Диверсификация – разностороннее развитие.

Дилемма – положение, при котором выбор одного из двух противоположных решений одинаково затруднен.

Имплицитный – представленный в скрытом виде.

Инвектива – резкое выступление против кого/чего-либо, обличение, оскорбительная речь, выпад.

Инкорпорация – включение в свой состав, присоединение.

Инновация – нововведение.

Инсинуация – клеветническое, порочащее кого-либо измышление.

Инфантильный – отстающий в развитии.

Истеблишмент – правящие и привилегированные группы общества; система власти и управления, с помощью которой они осуществляют свое господство.

Квота – доля участия.

Конвергенция – сближение.

Консенсус – согласие по спорному вопросу.

Кредо – система знаний, убеждений.

Легитимный – законный.

Либерализация – отмена или ослабление государственного контроля над разными видами экономической деятельности и экономическими параметрами (ценой, зарплатой, ставкой процента, обменным курсом).

Лицензия – разрешение, выдаваемое на определенный срок государственными органами, на введение определенных видов хозяйственной деятельности.

Лобби – группа представителей экономически сильных структур, оказывающих влияние на государственную политику.

Лоббировать – оказывать воздействие на законодателей и (или) чиновников с целью принятия того или иного решения.

Лояльный – корректно, благожелательно относящийся к кому/ чему-либо.

Манкировать – небрежно относиться к кому/чему-либо, пренебрегать чем-либо.

Маргиналии – пометки на полях книги или рукописи.

Мезальянс – неравный брак.

Менталитет – склад ума; мировосприятие.

Менторский – нравоучительный, наставительный, поучающий.

Меркантильный – мелочно-расчетливый, преследующий личную материальную выгоду.

Меценат – богатый покровитель наук и искусств; тот, кто покровительствует какому-либо делу, начинанию.

Мониторинг – наблюдение, оценка и прогноз состояния окружающей среды в связи с хозяйственной деятельностью человека.

Мораторий – отсрочка, приостановка на определенный или неопределенный срок каких-либо действий по договоренности между государствами или в одностороннем порядке.

Муссировать – распространять известия, слухи, преувеличивая значение чего-либо.

Мутации – изменение наследственных свойств организма.

Номинальный – являющийся каким-либо только по названию, не выполняющий полностью своего назначения.

Нувориш – богач, наживший свое состояние на социальных переменах или бедствиях, на разорении других.

Обскурантизм – крайне враждебное отношение к просвещению и науке; мракобесие.

Обструкция – намеренный срыв чего-либо (устроить обструкцию оратору).

Одиозный – крайне неприятный, вызывающий к себе отрицательное отношение.

Ортодоксальный – неуклонно придерживающийся какого-либо направления, учения, мировоззрения.

Остракизм – изгнание, гонение.

Паллиатив – мера, не обеспечивающая полного решения какой-либо задачи, полумера.

Парафировать – подписывать международный договор в подтверждение предварительной договоренности до официального подписания.

Персона грата – лицо, принятое в каком-либо государстве в качестве дипломатического представителя.

Популизм – апелляция непосредственно к широким массам с целью убедить их, что они сами, имея сильного лидера, способны решать свои социальные проблемы.

Прагматичный – признающий истиной лишь то, что дает практические результаты.



Преамбула – вводная, разъяснительная часть договора, закона или иного правового акта.

Прелиминарный – предварительный.

Прерогатива – исключительное право, принадлежащее какому-либо государственному органу или должностному лицу.

Прецедент – случай, имевший ранее место и служащий примером или оправданием для последующих случаев подобного рода.

Пролонгировать – продлить срок действия договора, соглашения, займа, векселя.

Профанация – искажение чего-нибудь невежественным, оскорбительным отношением, опоздание.

Радикальный – придерживающийся крайних, решительных взглядов.

Ратификация – утверждение высшим органом государственной власти международного договора с приданием ему юридической силы.

Репатриация – возвращение на родину военнопленных, перемещенных лиц, беженцев, эмигрантов.

Ретироваться – отступить, уйти, удалиться.

Ретроград – противник процесса, человек с отсталыми взглядами.

Рутинa – застой, косность, боязнь нового.

Сакральный – относящийся к вере, религиозному культу; обрядовый, ритуальный.

Санкция – утверждение высшей инстанцией какого-либо акта, придающее ему правовую силу.

Сателлит – зависимое, подчиненное лицо, исполнитель чужой воли.

Сатрап – жестокий, деспотичный начальник.

Секуляризация – изъятие чего-либо из церковного ведения и передача светскому.

Сентенция – изречение нравоучительного характера.

Синклит – собрание высокопоставленных или избранных лиц.

Силлогистика – пустые, беспредметные общие рассуждения. Бесплодные умствования.

Спорадический – единичный, случайный проявляющийся от случая к случаю.

Спонсор – лицо, организация, фирма, финансирующие какое-либо мероприятие.

Спонтанный – неподготовленный, самопроизвольный.

Стагнация – застой в производстве, торговле.

Суверенитет – независимость государства от других государств во внешних отношениях и верховенство во внутренних делах.

Толерантность – терпимость, снисходительность.

Третировать – обращаться с кем-либо пренебрежительно, свысока.

Тривиальный – избитый, лишенный свежести и оригинальности.

Трюизм – общеизвестная, избитая истина.

Фанаберия – спесь, надменность, чванство.

Фантом – причудливое явление; призрак, привидение.

Фарисейство – лицемерие, ханжество; показное благочестие.

Фатализм – вера в неотвратимость судьбы, предопределение, рок. Фатальный – роковой, неотвратимый, неизбежный.

Феномен – редкое, необычное явление или выдающийся в каком-либо отношении человек.

Фетиш – предмет слепого поклонения.

Фобия – вторая часть сложных слов, обозначающая враждебность, нетерпимость, боязнь того, что назначено в первой части.

Форсмажор – событие, чрезвычайные обстоятельства, которые не могут быть предусмотрены, предотвращены или устранены какими-либо мероприятиями и которые освобождают от имущественной ответственности за причинение вреда.

Фрустрация – состояние подавленности, тревоги, возникающее у человека в результате крушения надежд, невозможности осуществления целей.

Харизма – исключительная одаренность. Харизматический лидер – человек, наделенный авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности.

Под эгидой – под покровительством, под защитой.

Эйфория – повышенное радостное настроение, неоправданное реальной действительностью.

Экзальтированный – находящийся в восторженно-возбужденном состоянии.

Эклектизм – неограниченное соединение разнородных, часто противоположных принципов, взглядов, теорий, художественных элементов.

Эксклюзивный – исключительный, распространяющийся на ограниченный круг предметов.

Эксплицитный – представленный в явном виде.

Экстраординарный – чрезвычайный, необыкновенный, из ряда вон выходящий.

Экстремизм – приверженность к крайним взглядам и методам.

Эмбарго – запрещение государственной властью ввоза из какой-либо страны или вывоза в какую-либо страну товаров или валютных ценностей.

Эпатаж – скандальная выходка; поведение, нарушающее общепринятые нормы и правила.

Юрисдикция – правовая сфера, на которую распространяются полномочия данного государственного органа; подсудность, право производить суд, решать правовые вопросы.

### ***Визитная карточка как необходимый атрибут делового контакта***

1. Визитная карточка (сокр. визитка) служит неназойливым напоминанием о деловом человеке.

2. При первой встрече с деловым партнером визитную карточку вручать обязательно.

3. Визитку вручают правой рукой (на Востоке двумя руками).

4. Вручая визитку, следует назвать фамилию, при этом желательна слегка поклониться или наклонить голову.

5. Получив визитку, следует прочесть вслух фамилию ее обладателя, после чего положить перед собой на рабочий стол или в специальную визитерку.

6. Никаких пометок на визитке в присутствии вручившего делать не следует.

7. Одна сторона визитки заполняется на родном языке ее обладателя, другая на языке страны пребывания или на английском.

8. На стороне обладателя указываются фамилия, имя, должность, ученая степень, сайт, телефакс, все служебные телефоны.

9. Домашние телефоны принято указывать лицам творческих профессий (художникам, писателям, композиторам), а также преподавателям учебных заведений.

10. Стандартные размеры визитной карточки 90×55мм.

### ***Что желательно знать для общения с зарубежными партнерами***

#### **Немцы**

1. В среде немецких деловых людей неаккуратности не допускается.

2. Немцы питают большую слабость к статусу и титулам.

3. Во всех поступках проявляется знаменитая немецкая бережливость и педантичность.

4. В договорном процессе соблюдается строгое следование предписанию.

5. В переговорах всегда начинают с главного вопроса.

6. В процессе обсуждения юмор не приемлем.

7. Нормальный способ установления деловых связей по каналам связи. Личные встречи только по крайней необходимости.

### **Французы**

1. Общение только на французском языке или через переводчика.

2. Новые контакты устанавливаются преимущественно через посредников.

3. В разговоре могут перебивать собеседника, это у них не считается большим прегрешением в силу живости национального характера.

4. В собеседниках очень ценится знание культуры и искусства.

5. Обращаться по имени к французу можно только по его приглашению.

6. Очень ценится во Франции хорошее образование.

### **Англичане**

1. В переговорах предпочтение отдают сделкам, приносящим немедленную выгоду.

2. Деловые люди весьма эрудированны и имеют широкий круг интересов: спорт, литература, искусство.

3. Хорошие психологи, наблюдательны, не приемлют фальши.

4. Разговор обычно начинают о природе, спорте, о детях.

5. Положительно относятся к проявлению интереса к общечеловеческим ценностям и хорошему отношению к английскому языку.

6. Непримируемое отношение к взяткам.
7. Негативное отношение к риску.
8. Одна из отличительных особенностей – умение слушать.
9. На их честное слово вполне можно положиться.

### **Итальянцы**

1. Допускают знакомство без визитной карточки, если извиниться и вскоре прислать ее.
2. Любят общаться в ресторанах, в том числе и по деловым вопросам.
3. Предпочитают договариваться, «не вынося сор из избы».
4. Не очень организованны.
5. Большое значение придается тому, чтобы в переговорах принимали участие люди, имеющие равный статус в деловом мире.
6. Проявление познаний в области культуры Италии, а также интерес к ее истории всегда производят самое благоприятное впечатление на его хозяев.

### **Американцы**

1. Американская деловая манера характеризуется крайней педантичностью – по-возможности не делать ничего, что не приносит дохода.
2. Данное слово держат, традициями легко пренебрегают.
3. Тщательно организуют любое дело.
4. Очень быстро реагируют на любую информацию.

5. Огромное значение придают рекомендациям.
6. Всегда сообщают о своих преимуществах и этого же ожидают от партнеров.
7. Напористы, агрессивны, порой кажутся просто грубыми – для них это обычный стиль общения, т.к. они так воспитаны.
8. Реальные достижения ценят значительно больше, чем ожидаемые.
9. Не привыкли жаловаться, поэтому негативно принимают жалобы других.
10. Очень уважают закон и власть. Патриоты своей страны. Ни в коем случае не стоит в общении с ними ругать что-то американское.
11. Во всем привыкли «продвигаться» сами, поэтому никого «продвигать» не станут.
12. Совершенно не придают значения обещаниям российских бизнесменов.

### **Японцы**

1. Японец будет молча выслушивать собеседника, как бы долго тот ни говорил.
2. Не следует японцев торопить и напоминать им о сроках. Все, что обговорено, будет выполнено.
3. Человеческим проблемам японцы придают перво-степенное значение.
4. Японский предприниматель прежде всего вкладывает деньги в персонал, а уже потом во все остальное.
5. Огромные конкурсы во все учебные заведения, при этом экзамены японец начинает сдавать с четырехлетнего



возраста при поступлении в детский сад и так далее до поступления в фирму.

6. Беседа японцев никогда не начинается с главного. К главному подходят постепенно, часто намеками выясняя отношение партнера.

7. Открытая критика в японских фирмах находится под фактическим запретом. Считая, что от нее больше вреда, чем пользы, она травмирует людей и в результате снижается их работоспособность, падает инициатива.

8. Своей сверх вежливостью японцы нередко усыпляют бдительность партнера.

9. Японцы никогда не говорят «нет». Свое несогласие они выражают улыбкой.

### ***Принципы профессиональной этики чиновников государственной службы***

1. Приверженность высшим нравственным принципам, верность государству. Госслужащий должен ставить государственные интересы выше индивидуальных, частных интересов, целей и задач политически партий и других общественных объединений.

2. Постоянная готовность выступить на защиту Конституции, федеральных законов и законов субъектов федерации, никогда не нарушать положений принятой присяги на верность государству.

3. Честная служба государству.

4. Стремление найти и использовать наиболее эффективные и экономичные способы выполнения государственных задач и функций.

5. Никогда не принимать для себя и членов своей семьи никаких благ и преимуществ, используя при этом свои служебные полномочия.

6. Никогда не использовать какую-либо информацию, полученную конфиденциально во время исполнения своих должностных обязанностей, как средство получения личной выгоды.

7. Не заниматься предпринимательской деятельностью.

8. Разоблачать коррупцию в государственных органах и целенаправленно бороться с ней.

9. Соблюдать этический кодекс госслужащих.

10. Стремиться создавать привлекательный имидж госслужащего.

11. Не высказывать публично свое личное мнения о действующих политических деятелях.

12. Избегать злоупотребления своим служебным положением.

## **ПРАКТИКУМ**

### ***Вопросы для размышления***

1. Почему следует остерегаться незаслуженной похвалы от собеседника?

2. Каким должно быть отношение руководителя к новым сотрудникам?

3. Почему госслужащий не должен заниматься предпринимательством?

### ***Ситуации***

1. При встрече партнер начал разговор с утверждения, что Вам звонил. Вы точно знаете (по информации секретаря и показаниям автоответчика), что Вам никто не звонил. Ваши действия в данной ситуации?

2. Деловой партнер в беседе сделал Вам нетактичное, задевшее Вас замечание. Как Вы поведете себя по отношению к партнеру?

3. Некоторые деловые люди считают, что идти на уступки с самого начала, значит показать свою слабость, другие считают это признаком хорошего тона гибкости, уважительного отношения к партнеру. А как считаете Вы?

### ***Тест для закрепления материала***

1. Деловой этикет – это:

- а) процесс развития контактов между людьми в служебной сфере;
- б) принятый порядок и форма поведения на службе;
- с) требования, оговоренные должностной инструкцией.

2. Деловой этикет включает в себя следующие группы правил:

- а) соответствующие международным нормам;
- б) проверенные временем и опытом;
- с) обсужденные и утвержденные;
- д) горизонтальные и вертикальные.

3. Галантность – это:

- а) изысканная вежливость и любезность по отношению к руководству;

- b) изысканная вежливость и любезность по отношению к коллегам;
  - c) изысканная вежливость и любезность по отношению к женщинам;
  - d) изысканная вежливость и любезность по отношению к партнерам;
4. По содержанию общение подразделяется на:
- a) материальное;
  - b) мотивационное;
  - c) деятельностное;
  - d) все перечисленное.
5. Совет, данный в присутствии других людей:
- a) воспринимается как помощь;
  - b) воспринимается как упрек;
  - c) воспринимается как насмешка;
  - d) воспринимается как подсказка;
6. Немцы питают большую слабость:
- a) к дорогим подаркам;
  - b) к дорогим напиткам;
  - c) к титулам;
  - d) к юмору.
7. Новые контакты французы устанавливают преимущественно:
- a) через переписку;
  - b) через Интернет;
  - c) лично;
  - d) через посредников.

**8.** Англичане имеют непримиримое отношение:

- a) к немедленной выгоде;
- b) к длительному выслушиванию;
- c) к устной договоренности;
- d) к взяткам.

**9.** Американцы больше всего ценят:

- a) ожидаемые достижения;
- b) реальные достижения;
- c) жалобы партнеров;
- d) все перечисленное.

**10.** Японцы придают первостепенное значение:

- a) производственным проблемам;
- b) экологическим проблемам;
- c) человеческим проблемам;
- d) финансовым проблемам.

***Тест для самопознания «Этика делового контакта»***

Именно так – 4 балла;

почти так – 3 балла;

кажется так – 2 балла;

вряд ли так – 1 балл.

**1.** Мой деловой партнер смотрит на предмет обсуждения всесторонне и не упорствует.

**2.** Мой деловой партнер считает меня достойным уважения.

**3.** Когда мы обсуждаем различные точки зрения, мы вникаем в дело по существу, мелочи нас не интересуют.

**4.** Я уверен, что мой партнер понимает мои намерения по поводу создания хороших деловых взаимоотношений с ним.

**5.** Мой партнер всегда по достоинству оценивает мои высказывания.

**6.** Мой партнер чувствует в ходе беседы, когда нужно слушать, а когда – можно говорить.

**7.** Я уверен, что при обсуждении конфликтной ситуации, я проявляю сдержанность.

**8.** Я чувствую, когда мой партнер может заинтересоваться предметом моего сообщения.

**9.** Мне нравится вести переговоры с моим деловым партнером даже в течение длительного времени.

**10.** Когда мы с партнером приходим к согласию, то хорошо знаем, что нам нужно делать в первую очередь.

**11.** Если обстановка требует, то мой партнер готов продолжить обсуждение проблемы до ее выяснения.

**12.** Я стараюсь идти навстречу просьбам моего делового партнера.

**13.** Я верю обещаниям моего партнера.

**14.** Оба, я и мой партнер, стараемся угодить друг другу.

**15.** Мой партнер обычно говорит по существу.

**16.** После обсуждения с партнером различных точек зрения, я чувствую, что это идет мне на пользу.

**17.** Даже будучи расстроенным, я избегаю слишком резких выражений.

18. Я искренне стараюсь понимать моего партнера.
19. Я вполне могу рассчитывать на искренность моего партнера.
20. Я считаю, что хорошее взаимоотношение зависит от усилий обеих сторон.
21. После какого-нибудь разногласия и резкого разговора с моим деловым партнером мы обычно стараемся быть более внимательными друг к другу. Обиды друг на друга не держим.

### **Результаты**

Сумма баллов по ответам на вопросы:

Взаимная поддержка – вопросы 2, 5, 9, 12, 14, 18, 20;

Слаженность в общении – вопросы 1, 4, 6, 8, 11, 13, 19;

Улаженность конфликта – вопросы 3, 7, 10, 15, 16, 17, 21;

21 и более баллов – нормальные взаимоотношения с деловым партнером;

менее 21 балла – нужно корректировать отношения.

### ***Деловая игра «Этичность людей, определяющая их поведение в экстремальной ситуации»***

1. Ситуация. Самолет местных авиалиний с 20-ю пассажирами на борту совершает вынужденную посадку в песках пустыни Кара-Кум, не долетев до пункта назначения 60 км. Состав пассажиров случайный: 2 аксакала, 2 туриста, остальные – женщины среднего возраста из горных аулов с багажом товаров и продуктов для продажи на центральном рынке. Среди пассажиров начинается паника.

2. В самолете имеются: рация (поврежденная при посадке), карта, компас, ракетница, фонарь, аптечка, парашют, вода (для чая и туалета) – 100 л, продукты для бутербродов (6 булок хлеба по 1кг, 10 банок консерв по 0,3 кг), вода газированная – 6 бутылок по 1,5 л, продукты для чая (конфеты, печенье), а также соль, перец, горчица, масло в пакетиках (месячная норма). Тарелки, ложки, ножи, вилки – 25 комплектов.

3. Условия. Зона «невидимости» для мобильной связи. Температура: дневная 50–55°С; ночная 10–15° С. Средняя скорость пешехода по песку пустыни 10 км в сутки.

4. Ведение игры. Группа делится на подгруппы по 7–10 человек. Каждая подгруппа разрабатывает свой план спасения, решая проблему поведения совершенно незнакомых людей в критической ситуации. По мере подготовки представители команд докладывают свои предложения по спасению людей, и определяется победившая команда.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Белкин, А.С. Педагогическая конфликтология [Текст] / А.С. Белкин, В.Д. Жаворонков, И.С. Зимина. – Екатеринбург: ГЛАГОЛЬ, 1995. – 96 с.
2. Бельдова, М.В. Деловой протокол и этикет. Практика применения [Текст] / М.В. Бельдова. – М.: Профессиональное изд-во, 2008. – 192 с.
3. Бороздина, Г.В. Психология делового общения [Текст]: учеб. пособие / Г.В. Бороздина – М.: Инфра-М, 1999. – 224 с.
4. Громова, Л.А. Этика управления [Текст]: учебно-метод. пособие / Л.А. Громова. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2007. – 183 с.
5. Браун, Е. Деловая этика русской элиты [Текст] / Е. Браун // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 66.
6. Дудченко, В. Нарушение этических норм в управленческом консультировании [Текст] / В. Дудченко // Управление персоналом. – 2002. – № 7. – С. 40–44.
7. Жариков, Е.С. Психология управления. Книга для руководителей и менеджеров по персоналу [Текст]: книга для руководителей и менеджеров по персоналу / Е.С. Жариков. – М.: МЦФЭР, 2002. – 512 с.
8. Зеленкова, И.Л. Этика [Текст]: учеб. пособие для студ. вузов / И.Л. Зеленкова, Е.В. Беляева. – 3-е изд., испр. – Мн.: ТеатраСистемс, 2000. – 368 с.

9. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломандина. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 220 с.
10. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
11. Кодекс этики членов института профессиональных бухгалтеров России [Текст]. – М.: Институт профессиональных бухгалтеров России; ИПБ БИНФРА, 2004. – 64 с.
12. Кузнецов, И.Н. Бизнес-этика [Текст] / И.Н. Кузнецов. – М.: Дашков и К, 2008. – 244 с.
13. Ладатко, Л.В. Этика и культура управления [Текст]: учеб. пособие / Л.В. Ладатко. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 317 с.
14. Психология и этика делового общения [Текст]: учебник для вузов / под ред. В.Н. Лавриненко. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 415 с.
15. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст]: учебник для студ. вузов / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 285 с.
16. Сабат, Э.М. Бизнес-этикет [Текст] / пер. с англ. Б.Н. Осетрова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 384 с.
17. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса [Текст]: учеб. пособие / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Дашков и К, 2006. – 276 с.
18. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.

19. Управление персоналом [Текст]: практикум: конкретные ситуации / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.К. Балахонova; под ред. М.Н. Кулапова. – М.: Экзамен, 2003. – 192 с.
20. Шейнов, В.П. Психология и этика делового контакта [Текст] / В.П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1997. – 384 с.
21. Шепель, В.М. Менталитет руководителя. Управленческое мышление [Текст] / В.М. Шепель. – М.: Народное образование, 2010. – 238 с.
22. Шепель, В.М. Управленческая этика [Текст] / В.М. Шепель. – М.: Экономика, 1989. – 287 с.
23. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 527 с.
24. Шпотов, Б. Деловая этика американских миллионеров 100 лет назад: «бараны-грабители или эффективные организаторы бизнеса?» [Текст] / Б. Шпотов //Управление персоналом. – 2001. – № 2. – С. 77–83.
25. Шрейдер, Ю.А. Этика. Введение в предмет [Текст] / Ю.А. Шрейдер – М., 1998. – 272 с.

*Учебное издание*

**Уткин Леонид Петрович  
Хабибуллин Фаргат Хадиятович**

**ЭТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА  
Учебное пособие**

Работа рекомендована РИСом университета.  
Протокол № 4, пункт 3 от 14.12. 2012

ISBN 978-5-85716-975-9

Издательство ЧГПУ  
454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69

Редактор О.В. Максимова  
Технический редактор Л.В. Кравцова

Подписано в печать 30.07.2013  
Объем 6 уч.-изд. л. Формат 60x84/16  
Тираж 100 экз. Бумага офсетная  
Заказ №

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЧГПУ  
454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69

