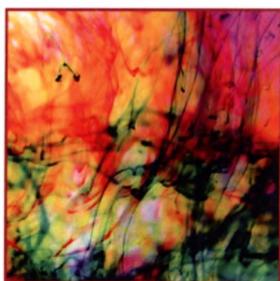


А.О. БЛИНОВ, И.Е. ЛЫСКОВА

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

УЧЕБНИК



КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
ПОНЯТИЕ ЭТИКИ, МОРАЛИ, НРАВСТВЕННОСТИ
ПРИНЦИПЫ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ
ЭТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
МИССИЯ, ФИЛОСОФИЯ И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
ЭТИКА И ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ
ОСНОВЫ ЭТИКИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ
ОСНОВЫ ВЕРБАЛЬНОГО И НЕВЕРБАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ
ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ
ЭТИКЕТ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ
ПОВСЕДНЕВНЫЙ ЭТИКЕТ
ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

КНОРУС

BOOK.ru
ONLINE МАТЕРИАЛЫ



Б А К А Л А В Р И А Т

А.О. БЛИНОВ, И.Е. ЛЫСКОВА

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Рекомендовано
Экспертным советом УМО
в системе ВО и СПО
в качестве учебника для студентов,
обучающихся по направлению «Менеджмент»
и «Управление персоналом»

BOOK.ru

ЭЛЕКТРОННО-БИБЛИОТЕЧНАЯ СИСТЕМА

КНОРУС • МОСКВА • 2020

УДК 174.4(075.8)
ББК 87.75я73
Б69

Рецензенты:

А.П. Шихвердиев, заведующий кафедрой экономической теории корпоративного управления ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина», д-р экон. наук, проф., академик РАЕН,

Е.Е. Петракова, декан факультета управления Коми республиканской академии государственной службы и управления, доцент кафедры менеджмента, канд. экон. наук

Блинов, Андрей Олегович.

Б69 Этика деловых отношений : учебник / А.О. Блинов, И.Е. Лыскова. — Москва : КНОРУС, 2020. — 176 с. — (Бакалавриат).

ISBN 978-5-406-05670-7

Характеризуются теоретические и практические основы этики жизнедеятельности современной организации, раскрываются ключевые проблемы формирования и развития этики и этикета деловых отношений, актуализируются нравственные аспекты профессиональной деятельности и культуры делового общения. Содержание учебника направлено на формирование аналитических и практических умений и навыков студентов по освоению системы индивидуальных и коллективных этических норм и ценностей, решению задач развития деловых коммуникаций в аспекте социальной ответственности организации.

Соответствует ФГОС ВО последнего поколения.

Для подготовки бакалавров по направлениям «Менеджмент», «Управление персоналом», а также для студентов, изучающих дисциплину «Этика деловых отношений», руководителей и всех интересующихся вопросами деловой культуры.

**УДК 174.4(075.8)
ББК 87.75я73**

Блинов Андрей Олегович
Лыскова Ирина Ефимовна

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Изд. № 486811. Формат 60×90/16.

Гарнитура «Newton». Усл. печ. л. 11,0. Уч.-изд. л. 9,0.

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии».

109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.

Тел.: 8-495-221-89-80.

ISBN 978-5-406-05670-7

© Блинов А.О., Лыскова И.Е., 2020
© ООО «Издательство «КноРус», 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ	13
1.1. Понятие этики, морали, нравственности. Сущность этики деловых отношений	13
1.2. Принципы этики деловых отношений	20
Контрольные вопросы и задания	25
Планы семинарских занятий.....	25
2. КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ В АСПЕКТЕ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ	28
2.1. Сущность и роль организационной культуры в аспекте этики деловых отношений	28
2.2. Этапы и методы формирования организационной культуры и этики деловых отношений	34
2.3. Факторы, влияющие на процесс формирования организационной культуры и этики деловых отношений	38
2.4. Консультирование по вопросам формирования организационной культуры и этики деловых отношений	46
Контрольные вопросы и задания	57
Планы семинарских занятий.....	58
3. ЭТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	60
3.1. Миссия, философия и стратегия организации	60
3.2. Этические нормы деятельности организации	66
3.3. Этика и деловой этикет руководителя.....	72
Контрольные вопросы и задания	77
Планы семинарских занятий.....	77

4. ОСНОВЫ ЭТИКИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.....	80
4.1. Основы вербального и невербального общения в организации.....	80
4.2. Основные задачи развития делового общения в организации.....	88
Контрольные вопросы и задания	94
Планы семинарских занятий.....	95
5. ЭТИКЕТ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ	97
5.1. Повседневный этикет	97
5.2. Этикет делового человека.....	103
Контрольные вопросы и задания	113
Планы семинарских занятий.....	113
ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ	116
ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ И РЕФЕРАТОВ	118
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	119
ГЛОССАРИЙ	121
ПРИЛОЖЕНИЯ	124
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ	160

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие «Этика деловых отношений» обеспечивает реализацию основной образовательной программы подготовки бакалавров по направлениям «управление персоналом», «менеджмент». Учебное пособие разработано с учетом нормативных требований по соответствующим направлениям подготовки, закрепленных Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования.

Учебное пособие рекомендуется для студентов, изучающих дисциплину «Этика деловых отношений». Данный курс относится к базовой части профессионального цикла и неразрывно связан с рядом дисциплин общеобразовательного и профессионального характера, в частности, с содержанием образовательных курсов «Философия», «Социология», «Культурология», «Психология», «Организационная культура», «Организационное поведение», «Конфликтология», «Управление персоналом», «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» и др.

Целями учебного пособия и учебной дисциплины «Этика деловых отношений» являются:

- закрепление в сознании студентов значимости этических норм делового общения;
- обеспечение понимания студентами теоретических основ и ключевых принципов этики деловых отношений и этикета делового общения;
- формирование практических навыков адекватного поведения в процессе профессиональной деятельности.

Предметом изучения дисциплины является совокупность коммуникационных процессов в организации в аспекте формирования конструктивных деловых отношений.

Учебный материал, включенный в учебное пособие, направлен на формирование определенных общекультурных и профессиональных компетенций, обозначенных в ФГОС ВПО по указанному направлению подготовки, а также ряда специальных компетенций, сформулированных в основной образовательной программе по реализуемым профилям подготовки.

Содержание учебного пособия направлено на формирование следующих компетенций студентов:

- способность отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношений;
- способность осуществлять деловое общение: подготовка и реализация публичных выступлений, проведение переговоров и совещаний, осуществление деловой переписки, электронной коммуникации и др.;
- приверженность этическим ценностям: уважение человеческого достоинства, честность, открытость, справедливость, порядочность, доброжелательность;
- умение обеспечивать соблюдение этических норм делового взаимодействия.

В процессе изучения основного содержания курса этики и этикета деловых отношений **студенты должны знать** основные нравственные проблемы современной организации; нормы, правила, принципы формирования системы этики деловых отношений; роль руководителя, специалиста по управлению персоналом в процессе выстраивания эффективных деловых коммуникаций. В процессе изучения курса **студенты должны уметь** характеризовать и объективно оценивать сложившуюся в организации систему деловых отношений, действовать в соответствии с требованиями этики и этикета деловых отношений. Вместе с тем **студенты должны владеть** навыками решения этических проблем организации, способами формирования эффективных деловых коммуникаций в процессе выполнения профессиональных обязанностей, следовать нормам и правилам делового этикета в процессе формального и неформального общения.

Для наиболее эффективного усвоения содержания учебной дисциплины «Этика деловых отношений» предлагаются следующие **методические рекомендации**.

В процессе образовательной деятельности необходимо обратить внимание на структуру и содержание дисциплины, совокупность общекультурных и профессиональных компетенций, которые должны осваиваться и развиваться у студентов, изучающих данную дисциплину.

Особое внимание должно быть уделено логике структурирования материала в образовательной программе. При изложении данного курса необходимо придерживаться стандартов профессионального образования по соответствующим направлениям профессиональной подготовки.

Кроме того, требуется освоение профессиональной терминологии в области этики деловых отношений. В плане содержания базовыми характеристиками системы профессиональной этики следует рассматривать концептуально-методологические основы этики деловых отношений, этику деятельности организации, основы этики делового общения, этикет деловых отношений. В процессе изучения материалов первого раздела подлежащими рассмотрению и глубокому анализу являются следующие понятия: этика, мораль, нравственность, профессиональная этика, система деловых отношений. При изучении содержания второго и третьего разделов основополагающими являются организационная культура, этические нормы организации, их структура, сущность и роль организационной культуры, этики организации в организационных бизнес-процессах. Исключительного внимания требует осмысление нравственной культуры и делового этикета руководителя. Четвертый раздел пособия обеспечивает освоение этики и культуры делового общения, в частности, раскрывает основы вербального и невербального общения в организации, характеризует основные формы делового общения, а также формирует основы развития делового общения в организации. В пятом разделе предлагаются темы по освоению практических моделей повседневного и делового этикета, а также предусмотрено выявление специфики делового этикета общения с иностранными партнерами.

Практические занятия проводятся в формах активного, интерактивного обучения, возможны варианты моделирования ситуаций, принимая во внимание результаты диагностического контроля знаний студентов в области общей и деловой культуры, уровень мотивации и степень познавательного интереса студентов.

Уровень освоения материала по дисциплине «Этика деловых отношений» носит комплексный характер:

- ознакомительный — изучение теории, методов и практики в области деловых отношений;
- репродуктивный — привитие и закрепление навыков и умений в деловой этике и этикете;
- креативный — самостоятельная разработка этических решений с помощью предлагаемых заданий и тестов, разборов ситуаций.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям связаны с последовательностью данного процесса. В частности, стоит выделить следующие этапы подготовки к занятию:

- теоретико-аналитический (знакомство с литературой — конспекты, доклады; анализ полученной информации);
- теоретико-практический (выполнение практических занятий);
- презентационный (продумывание тактики выступления и применение компетенций общекультурного и профессионального плана, направленных на развитие коммуникативных способностей, развитие взаимопонимания с аудиторией, выстраивание отношений со слушателями, соблюдение баланса между вербальными и невербальными средствами общения, доступное и профессиональное изложение содержания информации, ответы на поставленные вопросы, подведение итогов выступления). Критериями оценки выступления можно обозначить соответствие содержания исходной информации, конкретность и четкость изложения, доказательность, общее впечатление и вовлеченность аудитории в обсуждение рассматриваемых вопросов.

Методические указания по моделированию и разбору ситуаций актуализируют значимость не столько результата, сколько процесса образовательной деятельности с применением интерактивных методик. Это обеспечивает освоение опыта практического (овладение способами решения жизненных задач) и этического (усвоение образцов, правил и норм поведения в различных ситуациях). В данном процессе воплощаются поведенческие модели, проявляется позиция ее участников.

По инициативе студентов в процессе практических занятий можно обратиться к игровым методикам. Игра как метод построения учебного процесса в целях освоения социальной реальности включает следующие компоненты:

- игровые роли и их принятие;
- построенные по определенным правилам игровые действия;
- моделирование игрового процесса и сопутствующего ему эмоционального напряжения и вовлеченности.

При изучении курса «Этика деловых отношений» могут использоваться следующие виды деловых игр:

- обучающие деловые игры, которые служат для повышения уровня подготовки студентов по данному курсу;
- деловые игры для решения практических задач (например, решение конкретных задач по этике деловых отношений), которые могут применяться также для групповой с учетом многообразия

влияющих на ситуацию факторов и различных вариантов решения проблемы.

При проведении деловых игр следует учитывать ряд принципов, обеспечивающих эффективность их применения:

- репрезентативность и достаточность элементов игровой ситуации. Это означает, что составные части, или компоненты, игры должны достаточно полно представлять имитируемую ситуацию в аспекте, соответствующем целям деловой игры, и содержать информацию, позволяющую понять суть проблемы и принять адекватное решение;
- системность использования деловой игры, ее включенность в обучающую программу. Деловая игра приносит желаемый эффект лишь тогда, когда она опирается на теоретические знания, ясные представления о той области деятельности, которую она имитирует, и является логическим продолжением учебного процесса, его переходящим в практическую поведенческую стадию заключением.

Проведение деловой игры должно базироваться на принципах эффективности (реализации цели) и экономии. Организация деловой игры как специфического активного метода обучения включает ряд аспектов:

- подготовка игры;
- формирование игровой группы;
- руководство игрой, контроль за ее процессом;
- подведение итогов и оценка результатов.

Подготовка игры включает ряд мероприятий, обеспечивающих создание общих условий ее эффективности. К ним относятся:

- обеспечение соответствия выбранной игровой методики учебным целям и уровню подготовленности участников;
- определение способов анализа игрового процесса. К ним относятся: периодические спонтанные замечания и рекомендации руководителя; детальная проработка важнейших эпизодов и ролей; сопоставление собственных переживаний игроков и характеристик наблюдателей; оценка действий игроков с помощью заранее известной системы критериев или оценочных шкал и т.д.;
- обеспечение содержательной насыщенности и целевой направленности мероприятия. Эпизоды игры должны работать на реализацию общей цели. Обеспечивая спонтанность, естественность поведения участников, процедура игры вместе с тем не должна быть слишком затянутой или уходить слишком далеко от поставленных целей;

- структурирование игры во времени, обеспечение примерного соблюдения ее временного регламента при начале, продолжительности пауз, завершении этапов и всего процесса игры.

Формирование игровой группы включает всех участников игры и может состоять из нескольких команд. Все участники должны хорошо знать условия и правила игры и соблюдать их.

Руководство игрой, контроль за ее процессом может обеспечивать как преподаватель, так и представитель от студентов, выполняет следующие функции:

- оценивает целесообразность проведения игры и формирует (лучше на основе добровольности) состав ее участников;
- знакомит с условиями и правилами игры, консультирует участников;
- готовит или адаптирует применительно к конкретным условиям базу данных для начального периода игры; устанавливает ее регламент;
- осуществляет текущий контроль за соблюдением правил игры;
- помогает выявлять и анализировать неэффективные способы действий и овладевать эффективными моделями поведения;
- следит за ориентацией игрового процесса на достижение поставленных целей, предотвращает возможные отклонения и «занысы» (например, переход участников ролевой игры к выяснению личных взаимоотношений);

Подведение итогов и оценка результатов деловой игры являются ее заключительным и чрезвычайно важным для реализации целей игры моментом. В процессе оценки следует руководствоваться в первую очередь заранее установленными критериями. Грамотное подведение итогов помогает участникам адекватно оценить свои сильные и слабые стороны, утвердиться в собственном мнении, сделать соответствующие выводы относительно дальнейшего закрепления изученных образцов поведения и их внедрения в повседневную деятельность. При подведении итогов игры желательно ранжировать ее участников в зависимости от достижений, анализировать и объяснять причины успеха лидеров и отставания аутсайдеров.

Методические указания по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа является специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе. Самостоятельная работа может быть

представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов, в частности, умением осуществлять планирование деятельности.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него общекультурных и профессиональных компетенций, профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;
- информационно-обучающую;
- ориентирующую и стимулирующую;
- воспитывающую;
- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, проводимой в рамках данного курса:

- конспектирование учебной литературы;
- проработка учебного материала (по конспектам учебной и научной литературы) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях;
- рассмотрение ситуаций с применением закономерностей межличностных отношений и правил этики в той или иной ситуации.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию.

Рекомендации по работе с литературой

Особое место среди видов самостоятельной работы занимает работа с литературой, являющаяся основным методом овладения знаниями. Перечень и объем литературы, необходимой для изучения дисциплины «Этика деловых отношений», определяется программой курса и другими методическими рекомендациями.

При работе с литературой следует учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала:

предварительное чтение направлено на выявление в тексте незнакомых терминов и поиск их значения в справочной литературе;

сквозное чтение предполагает прочтение материала от начала до конца. Сквозное чтение литературы из приведенного списка дает

возможность студенту сформировать словарь основных понятий из изучаемой области и свободно владеть ими;

выборочное — наоборот, имеет целью поиск и отбор материала. В рамках данного курса выборочное чтение, как способ освоения содержания курса, должно использоваться при подготовке к практическим занятиям по соответствующим темам. Именно для этих целей и указывается литература для подготовки к практическим занятиям;

повторное чтение предполагает возвращение к тексту с целью систематизации материала;

аналитическое чтение — это критический разбор текста с последующим его конспектированием.

Систематическая и целенаправленная работа студентов в процессе практических и семинарских занятий обеспечит глубокое и всестороннее понимание структуры и содержания курса «Этика деловых отношений», позволит эффективно применять полученные знания в практике профессиональной деятельности.

1. КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

После изучения данной главы студенты должны:

знать сущность этики и этикета деловых отношений; характеризовать понятия этики, морали, нравственности; знать принципы этики и этикета деловых отношений; выявлять специфику нравственных аспектов в процессе профессиональной деятельности;

уметь определять этичность индивидуального и группового поведения; придерживаться нравственных моделей поведения в процессе делового общения;

владеть навыками практического применения теоретических аспектов этики и этикета деловых отношений.

1.1. ПОНЯТИЕ ЭТИКИ, МОРАЛИ, НРАВСТВЕННОСТИ. СУЩНОСТЬ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Общеизвестно, что термин «этика» в научный оборот ввел Аристотель (384—322 гг. до н.э.). Изначально этот термин был связан с греческим словом *ethos* (этос), что означало «гнездо», «местопребывание», «совместное жилище». Позже оно наполнилось новым смыслом — «характер», «темперамент», «обычай», «образ мысли». Прилагательное *ethicus*, образованное Аристотелем, применялось для обозначения качеств характера человека, его душевных характеристик, которые он называл добродетелями, такими как добро, честность, щедрость, мужество, умеренность и другие. Позже от этого прилагательного Аристотель образовал термин *ethica*, под которой понимал не только совокупность этических добродетелей, но и особую науку, область

философского знания, изучающую мораль, нравственность, основные нормы и принципы, определяющие взаимодействие людей в обществе. Необходимо заметить, что аналогом греческого слова *ethos* было латинское слово *mos*, от которого Цицерон образовал прилагательное *moralis*, позже трансформировавшееся в *moralitas* (мораль, этика). С тех пор смысловое значение терминов «мораль» и «этика» считается совпадающим¹.

Нередко понятие «мораль» ассоциируется с понятием «нравственность» (от лат. *mores* — нравы). По сей день нет единого толкования этих терминов. Очень часто они трактуются как понятия-синонимы. Иногда подчеркивается, что мораль — это одна из форм общественного сознания, выраженная в субъективных характеристиках, оценках, системе ценностей, индивидуальных переживаниях. Нравственность предусматривает практическое воплощение моральных установок личности, оценку обществом практических действий и поступков человека с точки зрения морали.

Нравственность (мораль) предусматривает три ключевых компонента: нравственное сознание, нравственные отношения, нравственную деятельность. Все они находят воплощение в повседневной профессиональной деятельности людей, которая отражается в системе индивидуальных и коллективных ценностей, системе мотивации труда, нравственной культуре личности, нормах организационного поведения и организационной культуры.

Этика как наука — очень сложный, многоликий феномен. Этика характеризуется как наука о сущности, генезисе и развитии нравственности в исторической динамике, о нравственных ценностях общественной жизни. Дискуссии об основных проблемах морали и нравственности ведутся на протяжении ряда тысячелетий. Тем не менее сегодня острота нравственных проблем в самых различных контекстах достигает своего пика и касается абсолютно всех сфер жизнедеятельности современного человека, в том числе и профессиональной сферы.

Характеризуя структуру этики в самых общих чертах, отметим, что выделяются такие ее разделы, как общая теория этики, история нравственности и этических учений, нормативная этика, аксиологическая этика, теория нравственного воспитания, профессиональная этика и др.

¹ Профессиональная этика: учеб. пособие / отв. ред. В.М. Артемов. М.: Проспект, 2014. С. 37–75; Психология и этика делового общения: учебник для бакалавров / под ред. В.Н. Лаврилинко, Л.И. Чернышовой. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2013. С. 407–425.

Общая теория этики характеризует теоретико-методологические основы науки, в частности, проблемы генезиса, выявления сущности и содержания основных компонентов морали, исследование социокультурной роли морали в коллективной и индивидуальной жизнедеятельности, анализ перспектив нравственного развития современного общества и множество других сюжетов социальной жизни.

История нравственности и этических учений изучает вопросы зарождения и эволюции нравственности и морали на различных этапах человеческой цивилизации, исследует сущность, содержание и влияние этических концепций на развитие общественного сознания и общества в целом.

Нормативная этика фиксирует внимание на исследовании социальных норм, требований, правил и моделей поведения, которые принимаются социумом и отдельными личностями как должное. Проблемы осмысления сущности нравственного долга и нравственного сознания актуальны абсолютно для любой сферы современного общества — политической, экономической, социальной, культурной, духовной.

Аксиологическая этика подчеркивает значимость ценностных приоритетов развития личности в конкретной исторической эпохе, а также анализирует смысложизненные ценности и ориентиры социума.

На протяжении всей человеческой истории не утрачивает актуальности *теория нравственного воспитания*. Данная область научного знания поднимает проблемы формирования нравственного мировоззрения личности, социальных групп и общества в целом, актуализирует задачи духовного развития человека, подчеркивает значимость самоактуализации и самореализации личности в разных сферах жизнедеятельности, в том числе и в профессиональной.

Профессиональная этика (этика деловых отношений) обосновывает теоретико-методологические подходы и ценностные приоритеты, свойственные конкретной сфере профессиональной деятельности, фиксирует систему норм и правил должностного поведения сотрудников, обеспечивает регулирование деловых отношений и нравственного поведения людей в профессиональной сфере.

Мораль как предмет исследования этики также имеет сложную структуру. Основными компонентами морали являются моральное сознание, нравственные (моральные) отношения, нравственная деятельность (моральная практика).

Моральное сознание отражает специфику общественного, группового и индивидуального сознания. Принципиальной разницы в сущ-

ности общественного и группового сознания не наблюдается. Основные характеристики группового сознания могут быть связаны со спецификой группы. Общественное (групповое) моральное сознание фиксирует нормы нравственного, культурного, правового характера, формирует общественное мнение и основные правила поведения в обществе (группе). Общественное мнение предъявляет требования к индивидуальному и коллективному (групповому) поведению. Общественное мнение посредством социальных норм регулирует нравственные отношения в обществе, применяя к субъектам общественных отношений либо моральные санкции (осуждение, порицание, взыскание, наказание и др.), либо позитивные компенсации поведения человека (похвала, поощрение и др.).

Общественное моральное сознание непосредственным образом проявляется в индивидуальном сознании и определяет специфику поведения человека. Индивидуальное моральное сознание проявляется на эмоционально-чувственном и познавательном уровне личности и определяет систему убеждений, установок и поступков человека. Важно отметить, что степень зрелости индивидуального морального сознания зависит от возрастных, психофизиологических особенностей и индивидуальных характеристик человека и определяется степенью готовности и способностью личности соотнести свои индивидуальные интересы, мотивы, потребности, цели с целями, интересами и потребностями общества (коллектива, группы).

Моральное сознание личности формируется под влиянием общепризнанных в обществе (группе) понятий, ценностей, традиций, которые закрепляются в концепциях и моделях поведения, в частности, в этических кодексах организаций. Элементы морального сознания (убеждения, правила, нормы, установки и др.) отличаются определенной устойчивостью. Они выступают в качестве регуляторов, контролирующих чувства, эмоции, взаимодействия человека с социумом, обеспечивают возможность управления индивидуальным и коллективным поведением.

Моральное сознание определяет нравственные отношения в обществе (группе). Духовная сущность нравственных отношений находит непосредственное практическое воплощение в повседневной и профессиональной деятельности. Моральный аспект пронизывает все формы общественного сознания и проявляется в системе нравственных, эстетических, религиозных, политических, правовых, общекультурных норм, определяющих поведение человека. Нравственное поведение базируется на идеях и чувствах долга, чести, достоинства, совести, справедливости, ответственности и др.

Моральное сознание, система нравственных межличностных отношений воплощаются в нравственной деятельности. Основным элементом нравственной деятельности является поступок, который оценивается с точки зрения должного, достойного справедливого поведения человека как по отношению к другим членам общества (коллектива, группы), так и по отношению к себе. Для оценки поступка, действия (бездействия) принимаются во внимание мотивы, цели деятельности человека.

Мотив характеризуется как субъективное обоснование целей в качестве нравственных представлений, убеждений, побуждений, ценностей, идеалов. Моральная мотивация целенаправленной деятельности человека, определяющаяся структурой нравственного сознания, общей культурой, эмоционально-волевыми качествами личности, обеспечивает высокую степень удовлетворенности человека достигнутыми результатами, формирует конструктивное взаимодействие с социумом, повышает его самооценку. Мотив, внешняя оценка и самооценка деятельности человека активизируют самоанализ поведения человека в текущей и перспективной действительности, обеспечивают признание ответственности за совершенный выбор, за последствия своих действий или бездействий в конкретных условиях, обстоятельствах, ситуациях.

Поведение человека, в том числе поведение в организации, — значимый объективный показатель моральных качеств и нравственной культуры личности.

Нравственная культура человека отражает уровень признания и практического следования идеалам, нормам и принципам общественной морали, требованиям и правилам этикета, обеспечивающим адекватные, конструктивные взаимоотношения между людьми, включая профессиональную сферу.

Содержание нравственной культуры определяется совокупностью нравственных ценностей, правил, норм, установок, ориентиров поведения человека в повседневной жизнедеятельности (решение бытовых вопросов и задач), а также многообразием аспектов целенаправленной созидательной, в том числе профессиональной деятельности, определяющейся сознательными мотивами, побуждениями, стимулами, потребностями, целями конкретного сообщества (организации).

Структурно нравственная культура профессиональной деятельности человека предполагает необходимость следования нравственным предписаниям и требованиям организации. Эта нравственная необходимость обеспечивает формирование нравственно-психологического (морально-психологического) климата в организации как устойчи-

вого состояния внутренних взаимодействий в коллективе, которое проявляется в эмоционально-психологическом и этическом настрое сотрудников, их готовности к эффективной деятельности, формировании определенного общественного мнения по значимым для организации вопросам¹.

Кроме того, необходимо отметить познавательную составляющую в нравственной культуре человека. Этические знания предполагают осмысление личностью основных принципов и норм морали; понимание взаимосвязи нравственной свободы с нравственной ответственностью, гражданским и профессиональным долгом; знание и понимание своих прав и обязанностей; знание требований и правил этикета, неременное следование общепризнанным социальным нормам.

Нравственная культура воплощается и на эмоционально-волевом уровне взаимодействия человека с социумом. Эмоциональная сфера нравственности включает в себя нравственные чувства личности, эмоционально-психологическую окраску, т.е. одобрение или осуждение определенных действий, поступков, поведения человека. Волевая сфера побуждает человека к достижению поставленных целей, слаженной организации и планированию индивидуальной и коллективной деятельности.

Безусловно, качественные характеристики нравственной культуры личности закладываются в юные годы и требуют усердия, настойчивости, самовоспитания, самообразования, непрерывного профессионального и личностного роста. Нравственная культура людей проявляется в профессиональной практике, в отношении к родине, семье, социальной группе, в межличностных взаимоотношениях. С особой силой наличие нравственных качеств человека или их отсутствие проявляются в экстремальных ситуациях.

Развитие нравственной культуры общества в целом и отдельной личности в частности определяется социально-экономическими факторами (улучшение условий быта, труда, удовлетворение материальных потребностей человека и др.), политическими факторами (реализация эффективной государственной политики, направленной на решение социальных проблем и социального благополучия), социокультурными факторами (продвижение нравственных ценностей, развитие отечественной культуры, системы образования, воспитания и др.).

Сущность человека и его общественной жизнедеятельности многолика. Трудовая сфера является значимой составляющей на протяжении многих лет жизни и обеспечивает реализацию широкого спектра

¹ Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / под ред. В.Н. Лавриненко, Л.И. Чернышовой. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2013. С. 414–417.

индивидуальных и социальных потребностей человека. Профессиональная деятельность человека неразрывно связана с нравственными аспектами организационного поведения.

Нравственная культура личности проявляется в отношении к труду, в добросовестном выполнении профессиональных обязанностей, ответственности за процесс и результаты труда, в формировании и закреплении в сознании человека системы индивидуальных и коллективных ценностей, культуры общения и др.

Нравственная культура определяет сущность профессиональной этики (этики деловых отношений). Этика деловых отношений характеризуется как система норм, правил индивидуального и коллективного поведения, обеспечивающая нравственный характер взаимоотношений, обусловленных профессиональной деятельностью. Специфика норм и требований определяется самой сферой профессиональной деятельности (образование, медицина, государственное и муниципальное управление, предпринимательство и т.д.). Особые требования в контексте этики деловых отношений общество предъявляет к профессиям, основанным на тесном взаимодействии с людьми. К подобного рода примерам профессиональной этики относится педагогическая, врачебная, юридическая этика, этика государственного служащего, ученого, журналиста и др.

Этика деловых отношений находит широкое воплощение в нормах и правилах этикета, выражающего глубокую взаимосвязь внутренних форм нравственной культуры личности и внешних ее проявлений поведения человека в обществе.

Этикет имеет давнюю историю. Еще древние греки отмечали значимость «красивого», добропорядочного поведения человека. В древнегреческом языке имело место понятие «калокагатия» (*kalos* — прекрасный, *agathos* — добрый). Понятие «этикет» вошло в обиход со времен французского короля Людовика XIV с начала XVII в. Сам термин «этикет» происходит от французского *etiquette*, что означает «карточка, этикетка, надпись». Правила этикета были вызваны необходимостью регламентации взаимоотношений людей в различных обстоятельствах. Следование нормам этикета обеспечивало согласование индивидуального поведения человека с правилами социальной жизни, взаимоотношений, основанных на доброжелательности, уважительности, приветливости. Совокупность норм и правил этикета, регулирующих приемлемые, общепринятые формы поведения, неразрывно связана с историей и культурой общества¹.

¹ Самыгин И.И., Руденко А.М. Деловое общение : учеб. пособие. 4-е изд., стр. М. : КНОРУС, 2013. С. 269—284.

Нормы этикета носят формализованный характер, предусматривают модель типичного, принятого и ожидаемого поведения человека. Нормы этикета закрепляют определенный порядок поведения человека. Традиционно выделяются следующие виды этикета:

придворный этикет — строго установленный порядок и формы взаимодействия, принятые при дворах высшей элиты;

дипломатический этикет — правила поведения дипломатов и других официальных лиц, установленные для приемов, визитов, дипломатических переговоров и др.;

воинский этикет — свод правил, принятых в армии и обеспечивающих нормы взаимодействия военнослужащих;

светский (общегражданский) этикет — совокупность правил и традиций, принятых в обществе и используемых при общении людей;

деловой этикет — совокупность правил, регламентирующих взаимоотношения между людьми в процессе делового общения. Деловой этикет базируется на установленных нормах этики деловых отношений, определяющихся спецификой профессиональной сферы и содержанием профессиональной деятельности.

Таким образом, общество уделяло и уделяет значительное внимание теоретическим и практическим аспектам этики, морали, нравственности. Представления о должном поведении человека являются неотъемлемой частью системы профессиональных отношений, формируют структуру и содержание этики и этикета деловых отношений.

1.2. ПРИНЦИПЫ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Прежде чем приступить к характеристике основных принципов этики и этикета деловых отношений, важно отметить общие свойства, присущие организации как социальной системе. К общим характеристикам организации следует отнести следующие составляющие:

- ресурсы (финансовые, человеческие, информационные, временные, технологические и др.);
- влияние факторов внешней среды на социально-экономические и социокультурные процессы развития организации;
- горизонтальное разделение труда как рациональный способ распределения различных видов профессиональной деятельности с учетом квалификации трудовых ресурсов;
- вертикальное разделение труда, обеспечивающее наиболее эффективное управление организацией, руководство экономи-

ческими, социокультурными, технологическими процессами, управление человеческими ресурсами;

- структура организации как совокупность наиболее рациональных связей и взаимоотношений, обеспечивающих достижение целей организации;
- управление организацией как специфическая профессиональная деятельность, согласующая деятельность структурных подразделений согласно миссии, целям и задачам организации.

Актуализируя вопросы профессиональной этики, следует отметить, что их содержание находит выражение во всех аспектах жизнедеятельности организации, в частности, нормативно-правовых, социокультурных, социально-экономических, социально-психологических, политических и др.

Характеристика принципов этики и этикета деловых отношений требует глубокого анализа социальных процессов в организации и адекватного использования методов управления, направленных на развитие системы деловых коммуникаций.

Общепринятой и распространенной считается классификация методов управления, в которой выделяются организационные, административные, экономические, социологические и психологические методы.

Организационные методы изначально формируют структуру организации, обоснованную целями, задачами, совокупностью норм и регламентов жизнедеятельности организации.

Административные методы обосновывают совокупность приемов организационного и распорядительного воздействия, обеспечивающих реализацию должностной модели поведения сотрудников.

Экономические методы предполагают рациональное использование ресурсов организации и формирование моделей поведения работников организации, предполагающих высокую степень ответственности за процесс и результат труда, качество товаров, услуг, справедливую систему оплаты труда, вознаграждения и т.д.

Социологические методы основаны на способах мотивации трудовой деятельности с учетом индивидуальных и групповых интересов и потребностей, формирования благоприятного социально-психологического климата, конструктивных деловых отношений, эффективных деловых коммуникаций и др.

Психологические методы предполагают анализ индивидуальных характеристик человека, понимание специфики индивидуального и организационного поведения, способов психологического воздействия на эмоционально-волевые характеристики, целевые установ-

ки, систему мотивации как отдельного сотрудника, так и коллектива в целом.

Характеризуя методологические основы деятельности современной организации, стоит обратить внимание на совокупность подходов, обеспечивающих формирование рациональной модели управления системой этики и этикета деловых отношений. Отметим некоторые из подходов к управлению организацией, связанных с требованиями профессиональной этики.

Системный подход предполагает характеристику профессиональной этики как неотъемлемой структурной единицы организации как социальной системы в контексте административных, нормативно-правовых, коммуникативных, социально-психологических и др. процессов.

Стратегический подход обосновывает значимость коллективных целей, ценностей, общепринятых моделей профессионального поведения, способствующих перспективному развитию организации, ее адаптации к факторам внешней и внутренней среды, обеспечивающих конкурентоспособность организации в современных социально-экономических условиях.

Процессный подход обеспечивает понимание ключевых функций профессиональной этики, этикета деловых отношений в процессе жизнедеятельности организации, достижении основных целей, реализации поставленных задач, закреплении норм и ценностей организационной культуры.

Нормативный подход предполагает следование нормам, требованиям, регламентам, обеспечивающим эффективность деятельности организации как системы.

Поведенческий подход актуализирует значимость индивидуальных и коллективных установок на добросовестное выполнение профессиональных обязанностей, высокой степени ответственности и осознание нравственного долга в процессе профессиональной деятельности.

Ситуационный подход предусматривает адекватное использование различных методов управления системой этики деловых отношений с учетом конкретной ситуации и возможных ее последствий на качество организационных процессов.

Маркетинговый подход акцентирует внимание на нравственных аспектах продвижения товаров и услуг в современных условиях развития рыночной экономики, обосновывает требование социальной ответственности и менеджмента качества организации.

Содержание профессиональной этики включает не только понимание методов управления и управленческих подходов, но и конкретизируется в основополагающих принципах этики и этикета деловых

отношений. Отметим наиболее значимые с точки зрения выстраивания конструктивных деловых отношений¹.

Принцип этичности требует соблюдения норм и правил деловой этики и этикета в процессе выполнения профессиональных обязанностей, следования общепринятым ценностям культуры организации, рекомендациям делового этикета.

Принцип демократизации обеспечивает право сотрудников организации быть причастным к решению профессиональных задач, содействует развитию коллективного сотрудничества.

Принцип адаптивности определяет степень индивидуальной и коллективной готовности к решению профессиональных задач в соответствии с нормами морали, нравственности, требованиями служебного поведения в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды организации.

Принцип ответственности характеризуется наличием чувства профессионального долга, добросовестного отношения к выполнению профессиональных обязанностей.

Принцип делового партнерства предусматривает высокий уровень общекультурных и профессиональных компетенций, обеспечивающих индивидуальную и организационную эффективность.

Принцип социального партнерства содействует взаимовыгодному сотрудничеству всех участников организационных процессов (сотрудников, руководителей, потребителей, клиентов и др. при посреднической роли государственных институтов, обеспечивающих нормативно-правовые, регулирующие, контролирующие и другие функции).

Принцип патернализма обеспечивает «отеческую» заботу руководителей организации об улучшении условий, благосостояния, качества трудовой жизни сотрудников, формировании конструктивной модели деловых отношений в организации.

Принцип социальной справедливости предполагает объективное обоснование требований, норм и правил служебного поведения, справедливого вознаграждения за труд и справедливого распределения социальных благ и льгот, объективность и справедливость санкций за нарушение трудовой дисциплины и др.

Принцип недискриминации характеризуется конструктивными деловыми отношениями в сфере профессиональной деятельности, не допуская каких-либо различий и субъективных подходов к чело-

¹ Самыгин И.И., Руденко А.М. Деловое общение : учеб. пособие. 4-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2013. С. 234–265; Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / под ред. В.Н. Лавриненко, Л.И. Чернышовой. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2013. С. 406–464.

веку по мотивам возраста, половой, национальной принадлежности, по политическим и религиозным убеждениям и др.

Принцип эффективности содействует обеспечению эффективности управления социально-экономическими, социокультурными и социально-психологическими процессами организации, базирующимися на рациональных подходах к управлению человеческими ресурсами.

Принцип дисциплинированности требует от работников следования нормам и правилам внутреннего трудового распорядка, исполнительности, ответственности.

Принцип оперативности характеризуется наличием системы своевременного реагирования на обстоятельства и условия трудовой деятельности коллектива, своевременного принятия эффективных управленческих решений по анализу и совершенствованию процессов управления человеческими ресурсами, развитие механизмов управления организационными изменениями.

Принцип лояльности обосновывает принятие большинством членов коллектива текущих и перспективных планов развития организации, понимание позиции руководства, а также осознание руководством исключительно значимой роли персонала в достижении целей и решении задач организации.

Принцип гуманизма ориентирует на становление и развитие доброжелательных отношений и плодотворного сотрудничества в организации, закрепляет нравственные основы делового взаимодействия.

Принцип коммуникабельности трактует готовность сотрудников организации выстраивать горизонтальные и вертикальные коммуникации, содействующие эффективному решению профессиональных задач.

Принцип вежливости — значимость должностного поведения сотрудников, в основе которого предполагается уважение к людям как норма делового общения.

Принцип честности предусматривает добросовестное отношение к делу, следование нормам общественной морали, доверие к людям.

Принцип корпоративности характеризуется гармонией интересов всех категорий сотрудников организации, направленной на достижение поставленных целей.

Принцип консерватизма способствует стабильности, надежности, фундаментальности деловых отношений, обеспечивает необходимость уважения и следования традициям в формировании деловых отношений и внешнего облика сотрудников.

Принцип эстетической привлекательности поведения и внешнего облика делового человека ориентирует на признание роли психофи-

зиологических и социально-психологических факторов, обеспечивающих благоприятную атмосферу в организации, на необходимость уважения всех сотрудников, содействует конструктивному деловому общению в организации.

Принцип саморазвития актуализирует значимость постоянного самосовершенствования в сфере профессиональных коммуникаций и деловых отношений, повышающего как личную, так и коллективную эффективность.

Таким образом, знание основных принципов этики и этикета деловых отношений позволяет человеку устанавливать и поддерживать профессиональные взаимоотношения на должном уровне, уверенно чувствовать себя в процессе делового общения, формировать впечатление адекватного воспитанного и культурного человека.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Раскройте смысл понятий «этика», «мораль», «нравственность».
2. Дайте характеристику этики как науки.
3. В чем заключается сущность морального сознания личности?
4. Что такое нравственная культура человека?
5. В чем специфика нравственной деятельности человека?
6. Что такое профессиональная этика?
7. Предложите обоснование наиболее значимых для профессиональной деятельности принципов этики деловых отношений.
8. В чем суть нравственных проблем современного общества? Как они связаны с профессиональной деятельностью человека?

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Раздел 1. Концептуально-методологические основы этики деловых отношений

Тема 1. Понятие этики, морали, нравственности.

Сущность этики деловых отношений

Вопросы для обсуждения

1. Этика и ее предмет. Сущность морали и нравственности.
2. Труд как естественная потребность и нравственная ценность человека.
3. Духовно-нравственные основы профессиональной деятельности человека.
4. Основные функции морали.
5. Сущность морального сознания и нравственной культуры человека.

6. Соотношение нравственных и правовых норм современного общества.
7. Сущность и специфика нравственных отношений и нравственной деятельности.
8. Основные нравственные проблемы современного общества.
9. Общая характеристика этикета деловых отношений и его роли в системе деловых коммуникаций.

Тема 2. Профессиональная этика в системе деловых отношений

Вопросы для обсуждения

1. Сущность профессиональной этики (этики деловых отношений).
2. Социальные функции профессиональной этики.
3. Профессиональная этика в аспекте профессионализма.
4. Основные подходы к изучению профессиональной этики.
5. Принципы этики деловых отношений.
6. Общая характеристика этикета деловых отношений.
7. Принципы этикета деловых отношений.
8. Профессиональная этика государственного и муниципального служащего.
9. Нравственные проблемы в системе государственного и муниципального управления.

Практическое задание

Выявите этические нормы, ценности, принципы вашей учебной группы. В чем заключаются основные нравственные проблемы вашей группы?

Литература

1. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М. 2007. 368 с.
2. Профессиональная этика : учеб. пособие / отв. ред. В.М. Артемов. М. : Проспект, 2014. 208 с.
3. *Ассенван М., Берг ван ден Г. Питерсма П.* Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / пер. с англ. В.Н. Егорова; агентство Verenschot. 3-е изд., испр. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. 319 с.
4. *Де Джордж Р.Т.* Деловая этика : пер. с англ. М. : Прогресс, 2003. 736 с.
5. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА. 2012. 487 с.
6. *Петрушин Ю.Ю., Борисов В.К.* Этика бизнеса : учеб. пособие. М. : Дело, 2000. 280 с.
7. *Резник С.Д.* Организационное поведение : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М. 2006. 430 с.

8. *Самоукина Н.* Настольная книга директора по персоналу : полное практическое руководство. 2-е изд., перераб. и доп. Ростов н/Д : 2013. 331 с.

9. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 624 с.

10. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2014. 526 с.

11. *Усов В.В.* Деловой этикет : учеб. пособие. 7-е изд., стер. М. : Академия, 2014. 400 с.

12. *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / под ред. В.А. Спивака. СПб : Питер, 2002. 336 с.

2. КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ В АСПЕКТЕ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

После изучения данной главы студенты должны:

знать сущность культуры организации (организационной культуры); характеризовать понятие «организационная культура»; выявлять специфику социокультурных аспектов в процессе профессиональной деятельности;

уметь определять специфику индивидуального и группового поведения в аспекте организационной культуры; придерживаться норм профессиональной культуры поведения в процессе делового общения;

владеть навыками практического применения теоретических аспектов организационной культуры.

2.1. СУЩНОСТЬ И РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В АСПЕКТЕ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

К общей характеристике организации как культурного феномена обращались М. Вебер, Т. Парсонс, К. Левин, Ф. Селзник, Ч. Барнард, Г. Саймон. Логично признать, что организационная культура появляется вместе с организацией. Однако отправной точкой актуализации роли организационной культуры в процессе управления организацией принято считать конец 1970-х гг. Новые условия организации трудовых процессов, связанные с высокой степенью неопределенности (особенно для западных компаний), необходимостью создания условий для профессионального развития персонала, совершенствованием системы мотивации трудовой деятельности, изменением социально-экономических условий, определили значимость человеческих

ресурсов в обеспечении эффективности деятельности организации. Нередко вспоминают так называемое «японское чудо», обеспеченное во многом успехом японской концепции организации общественно-экономической жизни, в основе которой — специфика культурных традиций, уникальность духовных ценностей и мировоззренческих приоритетов, своеобразии менталитета и перспективное видение¹.

Стало очевидным, что применение традиционных управленческих теорий, использование устоявшихся методов управления, основанных на жестком планировании, инструкциях, иерархии, субординации, организационной структуре и пр., уже не обеспечивали высокой производительности труда и эффективности организации. Все чаще внимание переключалось на качество организационной культуры и ее влияние на повышение конкурентоспособности, адаптации к внешней среде, эффективность управления человеческими ресурсами.

Серьезные перемены характеризовали российское общество. Новые политические и социально-экономические реалии последних десятилетий XX в. изменили отношение к сущности трудовых процессов, осмыслению роли организационной культуры в условиях становления рыночной экономики. Нестабильность рыночной экономики диктовала необходимость трансформации организаций в более гибкие, адаптивные системы, в которых обеспечено признание приоритетной роли человеческих ресурсов в производственных процессах. Существенную роль в такой трансформации призвана была сыграть организационная культура.

Организационная культура определяется как комплексная характеристика, включающая в себя совокупность ценностей, убеждений, норм, правил, моделей поведения, которые принимаются и разделяются большинством членов коллектива. Организационная культура рассматривается как мощный стратегический фактор, обеспечивающий ориентацию коллектива на сплочение для эффективного решения общих задач и достижение поставленных целей, а также обеспечивающий мобилизацию энергии и инициативы сотрудников в процессе совместной деятельности, формирование слаженной и результативной системы коммуникаций в организации.

¹ Чиксентмихайи М. Поток : психология оптимального переживания : пер. с англ. 4-е изд. М. : Смысл ; Альпина пон-фикшн, 2015. 461 с.; Имаи М. Кайдзен : Ключ к успеху японских компаний : пер. с англ. 8-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2015. 274 с.; Трейси Б. Тайм-менеджмент по Брайну Трейси: Как заставить время работать на вас : пер. с англ. 4-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2015. 302 с.; Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности : пер. с англ. 10-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2015. 396 с. и др.

Нередко организационная культура ассоциируется с коллективным мировоззрением, трактуется как одна из форм общественного сознания, зафиксированного на локальном уровне, как определенная идеология, философия организации, которая закладывает базовые представления, систему ценностей и норм и воплощается в повседневной практике профессиональной деятельности, включая систему коммуникаций.

Несмотря на признание значимости организационной культуры в современных организационных процессах, пока не существует стандартной характеристики понятия «организационная» (корпоративная) культура. Как правило, ссылаются на определение одного из ведущих специалистов в области исследования организационной культуры **Э. Шейна**. Он подчеркивал, что организационная культура включает в себя совокупность (патерн) коллективных базовых представлений, обретаемых группой (организацией) в процессе совместного решения проблем адаптации к изменениям внешней среды и посредством внутренней интеграции, обеспечивающей эффективность деятельности организации. Соответственно эффективные модели профессионального поведения считаются общепризнанными, и закрепляются в системе коллективных ценностей, норм, правил коллективного взаимодействия, и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия¹. По мнению известного специалиста в области управления человеческими ресурсами **М. Армстронга**, корпоративная культура — это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для членов данной организации, которые определяют сущность действий и взаимодействий в организации в процессе достижения поставленных целей². Современный российский исследователь организационной культуры **Т.О. Солюманидина** фиксирует следующие компоненты организационной культуры:

- организационная культура — совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками организации в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации;
- в зависимости от этапа развития организации ценности могут существовать в различных формах: в форме предположений

¹ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / под ред. В.А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. С. 31—32.

² Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. СПб. : Питер, 2009. 848 с.; Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2002. 328 с.

(на этапе активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентаций (когда культура в основном сложилась), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при сформировавшейся организационной культуре);

- наиболее значимыми элементами культуры признаются ценности, миссия, цели организации, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы;
- ценности и элементы культуры принимаются на веру, закрепляются в традициях, формируют корпоративный дух;
- большинство трактовок основано на понимании культуры в широком смысле слова. В широком смысле культура определяется как результат совместной деятельности людей, воплотившейся в объективных и субъективных проявлениях как совокупности материальных и духовных ценностей. Напомним, что культура в узком смысле слова, по мнению этого автора, характеризуется как «духовная жизнь людей, набор этических норм, правил, обычаев и традиций»¹.

Безусловно, носителями организационной культуры выступают люди, работающие в конкретной сфере профессиональной деятельности, определенной организации. Управленческие структуры организации формируют ее культуру, разрабатывая философию, миссию, цели, ценности, правила и нормы организационного поведения, создавая тем самым единое социокультурное и социально-экономическое пространство организации.

В контексте управления человеческими ресурсами выделяется множество подходов к определению элементов культуры организации. Для примера приведем позицию известных специалистов по исследованию организационной культуры **А.Ф. Харриса** и **Р. Морана**. Они отмечали следующие характеристики культуры организации:

осознание человеком своего места в организации, которое предполагает адекватную самооценку специалиста в организационных процессах и понимание собственного вклада в развитие организации;

коммуникационная система и язык общения, включающая в себя совокупность и специфику вербальных и невербальных взаимодействий организации, культуры делового общения;

внешний вид, одежда, представление личности на работе, которые, как правило, определяется сферой профессиональной деятельности и профессиональными функциями работника;

¹ *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. 2010. С. 13–14.

привычки и традиции в области питания, предполагающие организацию питания работников, его периодичность и продолжительность;

осознание фактора времени, эффективность использования времени, которое фиксирует степень пунктуальности сотрудников, следование правилам внутреннего распорядка организации, дисциплинированность и ответственность сотрудников;

взаимоотношения между сотрудниками организации, включая особенности демографического характера (пол, возраст, семейное положение и др.), статусные и властные позиции, субординацию т.д.;

ценности и нормы, закладывающие основы философии, миссии, стратегии, политики качества организации, формирующие основы профессиональной деятельности и коммуникативного поведения в организации;

наличие веры (уверенности) и определенное расположение (отношение) к чему-либо (кому-либо), например, в основные принципы деятельности организации и обеспечивающие синергетический эффект совместного труда;

процесс развития работников и научение, характеризует наличие индивидуальных и коллективных потребностей в профессиональном совершенствовании, расширение профессиональных знаний, умений, рост квалификации и др.;

трудовая этика и мотивация, определяют отношение к труду, ответственность за качественное выполнение профессиональных обязанностей, справедливую систему вознаграждения за труд, создание условий для профессионального роста и карьеры¹.

Становление и развитие ключевых характеристик организационной культуры — процесс непрерывный. Главным образом он определяется задачами внешней адаптации и внутренней интеграции. Соответственно основные функции организационной культуры можно интерпретировать, имея в виду необходимость выживания организации в условиях внешней среды посредством сплочения коллектива для достижения целей организации.

Принимая во внимания условия внутренней среды организации, выделяются следующие **функции организационной культуры**:

нормативно-регулирующая функция, обеспечивающая следование формальным и неформальным требованиям, нормам и правилам, закрепляющая определенный порядок служебного взаимодействия;

охранная функция (функция социально-психологической защиты), нацеленная на нейтрализацию нежелательных моделей поведения со-

¹ Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. 2010. С. 69—71.

трудников и противодействие негативным индивидуальным или групповым установкам, ценностям;

интегрирующая функция, направленная на закрепление в коллективе значимой системы ценностей, идентификацию индивидуальных и коллективных интересов, осознание сотрудником себя как части целого;

адаптивная функция, ориентированная на обеспечение взаимной адаптации работников и организации, формирование адекватных условий для взаимовыгодного сотрудничества и развития, раскрытия профессионального потенциала специалистов в интересах организации;

образовательная и развивающая функция, содействующая формированию и совершенствованию интеллектуального капитала организации, в частности, непрерывному профессиональному развитию, повышению квалификации, формированию новых компетенций сотрудников, обеспечивающих индивидуальную и коллективную эффективность труда;

мотивирующая функция, закрепляющая установки личности на значимость достижения целей организации, удовлетворения потребностей профессиональной самореализации и признания;

функция управления качеством, подчеркивающая взаимосвязь социокультурных и социально-экономических процессов в организации, направленная на обеспечение социальной ответственности организации, повышение качества предлагаемых товаров и услуг посредством качества организационных процессов и качества человеческих ресурсов.

Применительно к характеристикам внешней среды организации, дополнительно можно выделить следующие функции организационной культуры:

функция адаптации организации к потребностям социума, обеспечивающая конкурентные преимущества данной организации и своевременное реагирование на изменение внешних условий развития организации;

функция ориентации на потребителя, актуализирующая миссию организации в плане ее стабильности и гарантии устойчивого функционирования;

функция развития и регулирования партнерских отношений, фиксирующая не столько правовые, сколько нравственные аспекты деловых отношений в системе современной экономической культуры, ориентированная на добросовестное и качественное исполнение обязательств перед деловыми партнерами;

инновационная функция, закрепляющая основы стратегического развития организации, определяет значимость социальной от-

ветственности, внедрения инноваций и передовых технологий, содействующих конкурентоспособности, адаптивности и выживанию организации в условиях внешней среды;

стабилизирующая функция, определяющая имидж и репутацию организации, стабильность в современных социально-экономических условиях, востребованность продукции, товаров и услуг, предлагаемых организацией.

2.2. ЭТАПЫ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Организационная культура — комплексный, неоднородный феномен. Организационная культура подобно культуре общества включает политическую, правовую, экономическую, социально-психологическую культуру, каждая из которых имеет достаточно сложную структуру и степень выраженности в конкретной социальной группе.

Э. Шейн подчеркивал, что «множественность существующих определений культуры отчасти объясняется тем, что различные уровни ее проявления обычно не выделяются. Эти уровни охватывают как вполне осязаемые внешние проявления, доступные органам чувств, так и глубинные подсознательные базовые представления, которые определяют сущность культуры. Между двумя этими полюсами находятся разного рода коллективные ценности, нормы и правила поведения, используемые носителями данной культуры для представления ее как самим себе, так и другим»¹.

Э. Шейн предлагает рассматривать организационную культуру по трем уровням: поверхностном, внутреннем (подповерхностном), глубинном.

Поверхностный уровень (символический) включает в себя видимые внешние факторы: применяемые технологии и архитектуру, использование пространства и времени, поведение в организации, систему коммуникаций, язык, лозунги, призывы, т.е. все, что человек может ощущать и воспринимать (видеть, слышать, осязать, ощущать вкус и запах). На этом уровне организационные процессы и явления легко обнаружить, но не всегда удается их интерпретировать в контексте специфики организационной культуры конкретной организации.

¹ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / под ред. В.А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. С. 35.

Подповерхностный уровень характеризует внутренние процессы, затрагивает провозглашаемые ценности организации. Этот уровень культуры отражает сущность миссии и философии организации, ее стратегию, цели, ценности и верования, разделяемые членами организации и закрепленные в символах и языке организации. Восприятие и трансформация этих проявлений культуры имеет сознательный характер и закрепляется в моделях индивидуального и коллективного поведения.

Глубинный уровень организационной культуры включает в себя базовые предположения, которые трудно осознать и объяснить даже самим членам организации без специального сосредоточения. Это скрытые, предпринимаемые на веру предположения, к которым относятся особенности восприятия, мысли, чувства, эмоции, убеждения и представления людей.

Соответственно выделенным уровням проявления организационную культуру можно разделить на объективную и субъективную.

Объективная организационная культура, как правило, связывается с предметным окружением организации, объективными условиями жизнедеятельности организации, особенностью местоположения организации, архитектурой и дизайном здания и помещений, оборудованием, мебелью, технологиями, коммуникациями, инфраструктурой, наличием требований к внешнему виду сотрудников (спецодежда, дресс-код) и др.

Субъективная организационная культура фиксирует коллективные ценности, нормы, правила и закрепляется в соответствующих моделях поведения, ролях, традициях, обрядах, ритуалах, истории и символике организации. Субъективная культура служит основой для формирования культуры управления, в частности, стилей руководства, лидерства, принятия решений, делегирования полномочий, систем мотивации и стимулирования персонала, коллективного контроля и т.д.

Объективная организационная культура соотносится с поверхностным уровнем. Субъективная — чаще с внутренним и глубинным, отражая провозглашаемые ценности и базовые представления.

Некоторые исследователи выделяют два уровня проявления организационной культуры: визуальный и невидимый¹.

На визуальном (верхнем) уровне отражаются такие видимые факторы, как одежда, символы, рабочая обстановка, организационные церемонии.

¹ Коновалова В. Г. Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой : учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М. : Проспект. 2014. С. 6.

На не визуальном уровне выделяются ценности и нормы, которые определяют и регламентируют поведение сотрудников.

Характеристика основных этапов формирования организационной культуры непосредственным образом связана с ключевыми задачами организации, направленными на *обеспечение внешней адаптации* и выживания, а также комплексное *содействие внутренней интеграции* для достижения целей организации.

Процесс формирования организационной культуры соответственно и этики деловых отношений, который можно характеризовать и как процесс управления культурой организации, предполагает следующие **этапы**:

- выработка (конкретизация) миссии, формирование стратегии, определение основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм, требуемых и желательных моделей поведения);
- исследование сложившейся организационной культуры, выявление степени ее соответствия стратегии организации, анализ позитивных и негативных ценностей, преобладающих в процессе индивидуальной и коллективной трудовой деятельности;
- разработка организационных мероприятий, направленных на закрепление обязательных и желательных моделей поведения;
- целенаправленное воздействие на организационные процессы с целью устранения негативных проявлений культуры организации;
- оценка эффективности организационной культуры и внедрение необходимых изменений¹. Т.О. Соломанидина подчеркивает, что главная роль в разработке основ культуры организации принадлежит ее основателю: «... Его внутренние качества, убеждения, а также опыт, формирующий характер и мировоззрение, определяют индивидуальный и глубоко личностный подход к постановке целей предприятия, разработке его стратегии, определению важнейших параметров оргкультуры и ее ценностей». Основные направления формирования организационной культуры связаны с детальной проработкой проблем внешней адаптации и внутренней интеграции². Характеристика организационной культуры требует глубокого анализа социальных процессов в организации и адекватного использования методов управления, направленных

¹ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / под ред. В.А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. С 66.

² Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. 2-е изд., персраб. и доп. М. : ИНФРА-М. 2010. С. 3.

на развитие культуры организации, системы деловых коммуникаций и эффективных взаимодействий.

Особенно следует выделить **методы формирования организационной культуры и этики деловых отношений**, т.е. совокупность приемов и способов воздействия, направленных на обеспечение соответствия структуры и содержания культуры и этики организации установленной стратегии развития. К ним относятся:

внедрение эффективной практики управления посредством высоких требований к качеству менеджмента и менеджменту качества, реализации ключевых принципов управления, в том числе принципа социальной ответственности;

поведение руководителей, которое рассматривается как один из наиболее эффективных инструментов, воздействующих на организационную культуру. Руководитель призван быть примером и вдохновляющим лидером для сотрудников организации;

заявления, призывы, декларации руководства, которые способствуют закреплению желательных моделей профессионального поведения, фиксируют позитивные установки и повышают направленность эмоционально-волевого потенциала коллектива на выполнение поставленных задач, достижение высоких показателей производительности труда;

моделирование ролей и обучение персонала, которые фиксируют должностные требования к профессиональному поведению и трудовой деятельности сотрудников, обеспечивают непрерывное профессиональное развитие и совершенствование компетенций специалистов;

формирование справедливой системы стимулирования и мотивации, которое поддерживает модели организационного поведения, фиксирует коллективные ценности, содействует эффективному решению профессиональных задач, поддерживает возможности развития карьеры сотрудников и перспективному развитию организации в целом;

определение критериев отбора в организацию, продвижения и увольнения, обеспечивающее потребность организации в специалистах, высокопрофессиональных кадрах, способных принимать и разделять коллективные ценности, нормы, представления;

внедрение корпоративной символики — неотъемлемый атрибут организационной культуры, который подчеркивает причастность людей и событий к организации;

целенаправленная организация и проведение мероприятий, направленных на закрепление организационных ценностей, обеспечивающих единство, сплоченность коллектива, поддерживающих корпоративный дух; развитие традиций, ритуалов, обрядов организации.

Таким образом, осознание сущности и роли организационной культуры, этики деловых отношений в процессе жизнедеятельности организации, понимание методов формирования позволяют устанавливать и поддерживать профессиональные взаимоотношения на должном уровне, обеспечивать реализацию миссии и достижение целей, адекватно адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды, обеспечить внутреннюю интеграцию и жизнеспособность организации.

2.3. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Характеристика факторов, оказывающих влияние на формирование организационной культуры и этики деловых отношений, может быть выстроена по различным основаниям. Подчеркивая значимость организации как открытой социальной системы, вполне логичным предполагается анализ факторов внешней и внутренней среды организации. Эти факторы в значительной степени обеспечивают реализацию целей и задач организации.

Факторы внешней среды организации подразделяют на факторы прямого воздействия (факторы микросреды) и косвенного воздействия (факторы макросреды). К факторам внешней среды прямого воздействия причисляются отношения с поставщиками, потребителями, конкурентами, состояние рынка труда, специфика законодательства, регулирующего деятельность организации. К факторам внешней среды косвенного воздействия следует отнести совокупность политических, экономических, социальных, культурных, технологических и др. характеристик, оказывающих влияние на жизнедеятельность организации, в частности, на формирование и реализацию стратегии организации.

Для характеристики факторов внешней среды организации применяются различные методики. Остановимся на некоторых из них.

Модель пяти сил М. Портера¹ обеспечивает характеристику конкурентоспособности организации с точки зрения влияния на нее таких факторов, как поставщики, потребители, конкуренты, появление товаров-заменителей (субститутов), общий уровень конкуренции в отрасли. Каждый из выделенных факторов оказывает влияние организацию, в частности, на стратегию ее поведения.

¹ *Портер М.* Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

К поставщикам относятся все сторонние организации, которые обеспечивают ее необходимыми ресурсами, сырьем, технологиями и пр. **Влияние поставщиков на организацию** может возрасти при следующих условиях:

- поставщики обеспечивают организацию уникальными ресурсами;
- при невысокой конкуренции между поставщиками;
- при смене поставщиков организация может понести значительные финансовые потери.

Все это приводит к определенной зависимости организации от поставщиков и актуализирует задачи самостоятельного обеспечения организации необходимыми ресурсами.

Влияние потребителей товаров и услуг на организацию связано с изменением спроса, потребительских свойств товара, снижением цены и пр. Влияние потребителей на рынке товаров и услуг возрастает, если:

- товар или услуга, предлагаемая организацией, не являются уникальными, существует возможность выбора другого производителя;
- на рынке есть ряд крупных клиентов, диктующих определенные условия;
- отсутствует лояльность потребителя к бренду.

Следовательно, организации необходимо учитывать роль данного фактора и соответствующим образом корректировать процессы развития организации, определяя собственные конкурентные преимущества и возможности снижения зависимости от потребителя.

Появление новых конкурентов, как правило, связано с повышением уровня привлекательности отрасли производства. Если спрос на товар или услугу сохраняется, то при увеличении численности конкурентов будет снижаться цена товара и часто прибыли организации.

В качестве мер, сдерживающих появление новых конкурентов компании, могут быть:

- снижение себестоимости товара за счет развития технологий, ресурсов и т.д.;
- оформление патентов, получение лицензий;
- поиск новых каналов сбыта продукции и др.

Появление товаров-заменителей (субститутов) оказывает влияние на изменение спроса на продукцию за счет удовлетворения значимых для потребителя потребностей. В сфере современных технологий много примеров подобного рода. Поэтому важно анализировать потребительские свойства товаров, предлагаемых на рынке.

Уровень конкуренции в отрасли также требует тщательного анализа с целью выявления специфики поведения конкурентов, осознания кон-

курентных преимуществ, обеспечения конкурентоспособности организации. Ужесточению конкуренции способствуют следующие условия:

- медленный рост, стагнация или снижение спроса;
- увеличение количества организаций, предлагающих аналогичные услуги и товары;
- низкие барьеры вхождения в отрасль;
- высокие барьеры выхода из отрасли;
- слияние и поглощение компании с последующим активным развитием бизнеса и др.

Необходимо отметить, что все пять сил, выделенные М. Портером, взаимосвязаны между собой. Изменение в одной влечет изменение в другой.

Тем не менее любая организация имеет одну — две определяющие силы, обеспечивающие ее выживание в условиях внешней среды. Задача организации состоит в том, чтобы понять свои преимущества.

Для анализа внешних факторов, влияющих на развитие организации, используют **PEST (или STEP)-анализ**. Этот метод направлен на исследование политических, экономических, социальных и технологических (*political, economic, social, technological*) факторов внешней среды организации.

Анализ **политических факторов** направлен на характеристику политической стабильности, происходящих изменений законодательства, процессов государственного регулирования экономики, налоговой политики государства и пр.

Анализ **экономических факторов** включает оценку уровня инфляции, изменение курса валют, ставки рефинансирования, уровень ВВП, инвестиций, стоимость энергоресурсов и др.

Анализ **социальных факторов** направлен на отслеживание изменений демографической ситуации, оценку уровня жизни населения, политику в области доходов населения и качества жизни, качество трудовых ресурсов и пр.

Анализ **технологических факторов** предусматривает оценку инновационных процессов организации, уровень автоматизации и информатизации производства, возможности и перспективы внедрения новых технологий в производственный процесс и др.

Для наглядности указанные характеристики можно представить в форме таблицы (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Элементы PEST-анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Разновидностью PEST-анализа считается **PESTEL (PESTLE)-анализ**, который предполагает характеристику двух дополнительных факторов внешней среды организации — правовых (*legal*) и окружающую среду (*environmental*).

Факторы внутренней среды организации играют еще более значимую роль в процессе формирования организационной культуры.

М. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоури¹ выделяют ключевые элементы внутренней среды организации, определяющие сущность и содержание организационной культуры: цели, задачи, структура, люди.

Цели организации определяют перспективы ее развития и содержание текущих дел. Целеполагание в процессе коллективной и индивидуальной профессиональной деятельности является определяющим в контексте стратегического управления организацией. Формирование целей организации непосредственным образом связано с основными факторами внешней среды. Сущность целей определяется спецификой самой организации, направленностью ее деятельности. Соответственно цели организации определяют цели структурных подразделений, которые также соотносятся с видами деятельности конкретного подразделения.

Задачи организации фиксируют конкретные направления и содержание деятельности, обеспечивающие достижение общих целей организации, соотносящихся с целями структурных подразделений и целями конкретной должности. Согласованность задач и всех разновидностей целей организации — залог ее эффективности.

Задача определяется как работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период. Задачи можно классифицировать как работу с предметами, людьми, информацией. Выполнение задач неразрывно связано с применением конкретных технологий, специализацией и механизмами разделения труда.

Структура организации призвана обеспечивать оптимальное взаимодействие всех подразделений для реализации стратегических планов посредством наиболее эффективных моделей деятельности. В этом отношении следует отметить значимость специализированного разделения труда и обеспечение качества контроля процесса и результатов индивидуальной и совместной деятельности.

В современных условиях выделяются разновидности организационных структур: линейная, линейно-функциональная, матричная, дивизионная, региональная и др. Достаточно распространенными становятся проектные, виртуальные структуры. При формировании

¹ Мескон М., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 2004. 800 с.

и совершенствовании структуры организации следует принимать во внимание следующие факторы:

- соответствие подразделений определенным целям и задачам организации;
- влияние управленческой подсистемы организации на эффективность организационных процессов;
- степень централизации и децентрализации в системе управления;
- уровень координации взаимодействия структур и контроля их деятельности.

Технологии в организации также являются значимыми характеристиками качества и эффективности организационных процессов. Они рассматриваются как средство преобразования ресурсов организации в конечный продукт или услугу. Принимая во внимание тот факт, что ресурсами организации является не только сырье и оборудование, а также информация, качество отношений с поставщиками и потребителями, люди, соответственно в организации важно развивать производственные (машины, механизмы, инструменты и пр.), кадровые (включая развитие навыков, знаний, квалификацию сотрудников), информационные, маркетинговые технологии.

Люди в организации — основной фактор внутренней среды, от которого в значительной степени зависит возможность реализации стратегии организации. Реализация целей, задач, внедрение технологий является результатом как индивидуального, так и коллективного труда.

В организации необходимо обеспечить непрерывный процесс анализа состояния человеческих ресурсов. Для оценки эффективности управления человеческими ресурсами организации применяется методика COPS (*culture, organization, people, system*).

Отметим структурные компоненты **COPS-анализа**.

Культура организации, включающая следующие характеристики:

- цели и ценности,
- стиль руководства,
- сплоченность коллектива,
- преданность сотрудников организации,
- участие в управлении организацией,
- стремление к качеству.

Организация (трудовых процессов), в том числе:

- соответствие структуры целям организации,
- гибкость, адаптивность организационной структуры,
- распределение функций и ответственности между сотрудниками,
- организационные правила и процедуры,
- стремление к совершенствованию организационной структуры.

Люди, их качественные характеристики:

знания, навыки, квалификация сотрудников,

- понимание целей и задач,
- клиентоориентированность,
- развитие потенциала сотрудников,
- поощрение, обратная связь, знание стандартов выполнения работы.

Системы организации:

- система управления человеческими ресурсами (подбора, отбора, продвижения, планирования, управления, информации, контроля),
- согласование систем управления человеческими ресурсами с другими системами организации,
- прозрачная и справедливая система поощрений за эффективную работу,
- оценка и совершенствование систем управления человеческими ресурсами.

Для большей наглядности обозначенные характеристики могут быть оформлены в таблице (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Структура COPS-анализа

КУЛЬТУРА	ОРГАНИЗАЦИЯ
ЛЮДИ	СИСТЕМЫ

Для сопоставления факторов внутренней и внешней среды организации в контексте стратегического планирования и развития организации широко применяется **SWOT-анализ**. Эта модель предполагает анализ организации по четырем позициям, две из которых относятся к внутренней среде организации (сильные и слабые стороны), и две — к внешней (возможности и угрозы). Анализ предусматривает построение матрицы из четырех квадрантов (табл. 2.3).

Таблица 2.3

SWOT-анализ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (STRAINGHTS)	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (WEAKNESS)
ВОЗМОЖНОСТИ (OPPORTUNITIES)	УГРОЗЫ (THREATS)

А. Томпсон и А. Стрикленд¹ приводят пример характеристик при проведении SWOT-анализа (табл. 2.4)

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М. : Вильямс, 2009. 928 с.

Примерные характеристики организации при проведении SWOT-анализа

<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • полная компетентность в ключевых вопросах; • адекватные финансовые ресурсы; • хорошее впечатление, сложившееся об организации у покупателей; • признанный лидер рынка; • хорошо проработанная функциональная стратегия; • экономия в масштабах производства; • умение избежать сильного давления со стороны конкурентов; • собственные технологии; • низкие издержки производства; • эффективные рекламные кампании; • опыт в разработке новых товаров и услуг; • эффективный менеджмент и др. 	<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • отсутствие стратегического направления развития; • устарелое оборудование; • низкая прибыльность (по причинам...); • слабый менеджмент; • отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности; • внутренние производственные проблемы; • отставание в области исследований, разработок, технологий; • узкий ассортимент продукции; • слабый имидж организации; • плохая сбытовая сеть; • плохая организация маркетинговой деятельности и др.
<p>ВОЗМОЖНОСТИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки (сегменты рынка); • возможность для расширения ассортимента продукции для удовлетворения потребностей клиентов; • применение новых технологий и внедрение новшеств; • возможность быстрого развития в связи с ростом спроса на рынке; • ослабление позиций конкурентов и др. 	<p>УГРОЗЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками; • рост продаж продуктов-субститутов; • медленный рост рынка; • неблагоприятное изменение курсов валют или торговой политики иностранных государств; • растущая требовательность покупателей и поставщиков; • изменение потребностей и вкусов покупателей; • неблагоприятные демографические изменения и др.

Как правило, SWOT-анализ включает следующую последовательность действий.

Выявление стратегических аспектов деятельности организации.

Для этого необходимо:

- выявить внешние аспекты, существенные для стратегической позиции организации в конкретной отрасли производства и в целом внешней среды организации для определения возможностей и угроз организации, на которые не могут влиять ее руководители и менеджеры,
- выявить внутренние аспекты, существенные для стратегической позиции организации,

- проанализировать и проранжировать внешние аспекты с учетом вероятности их наступления и силы влияния,
- зафиксировать в SWOT-матрице ключевые факторы внутренней и внешней среды, влияющие на долгосрочную конкурентную позицию организации.

Определение стратегии организации.

Для этого необходимо:

- определить степень стратегического соответствия на основе анализа характеристик внутренней и внешней среды организации,
- разработать альтернативные варианты стратегии организации с учетом факторов внутренней и внешней среды;
- распределить альтернативные стратегии по четырем квадрантам SWOT-матрицы:

стратегии SO: внутренние сильные стороны объединяются с внешними возможностями, что дает идеальную комбинацию, но при этом необходимо понимать, как за счет внутренних сил можно поддерживать слабые стороны на других участках,

стратегии WO: о сочетании внутренних слабых сторон с внешними возможностями следует судить по эффективности инвестиций, чтобы на основе этого определить, стоит ли выигрывать усилий, связанных с покупкой или созданием внутренней способности,

стратегии ST: внутренние сильные стороны объединяются с внешними угрозами. Для осуществления этой стратегии нужно знать, какие плюсы организация получит от перехода угрозы в возможность,

стратегии WT: сочетание внутренних слабых сторон с внешними угрозами порождает худший из возможных сценариев. В данном случае следует пойти на радикальные изменения (например, на вывод инвестиций);

- разработать дополнительные стратегии для предотвращения влияния негативных факторов, выявленных при составлении SWOT-матрицы,
- выбрать наиболее подходящую для организации стратегию.

Реализация стратегии и мониторинг.

Для этого необходимо:

- разработать план действий по реализации SWOT-стратегии,
- распределить участки ответственности и средства,
- осуществить мониторинг процесса,
- непрерывно анализировать ход процесса с самого начала.

Соответственно расширенный вариант SWOT-анализа может быть представлен в следующей форме (табл. 2.5):

Таблица 2.5

Расширенный вариант SWOT-анализа

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Возможности (O)	SO	WO
Угрозы (T)	ST	WT

2.4. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ВОПРОСАМ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

В современной экономике, социологии и психологии существует множество определений консалтинга. Не так давно консалтинг определялся как работа специализированных организаций по экономическому, финансовому, торговому, правовому консультированию предприятий, фирм, предпринимателей, как набор средств и методов по преодолению кризиса организации. Считалось, что консалтинговые фирмы предоставляют услуги по организации и ведению предпринимательской деятельности, осуществлению маркетинговых исследований, разработке маркетинговых программ, изучению рынка. Сегодня под консалтингом понимают такой вид интеллектуальных услуг, который связан с решением сложных проблем предприятия в сфере управления и организационного развития.

В самом широком смысле консалтинг — это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которой заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. Фактически консалтингом является любая помощь в решении стоящих перед предприятием проблем, оказываемая консультантами. При этом основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства и управляемости предприятия, повышении эффективности его деятельности в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого сотрудника.

Также можно сказать, что управленческое консультирование — это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендаций и соответствующих мер и содействие в их реализации. Реализует консалтинг консультационная фирма, специализи-

рованное подразделение или отдельный консультант, которыми могут быть на тех или иных условиях как специалисты предприятия-клиента, так и консультанты-субподрядчики. Управленческое консультирование со стороны консультантов является профессиональной деятельностью, направленной на оказание специального вида услуг и на получение за эти услуги вознаграждения. А со стороны заказчиков управленческое консультирование — это механизм получения результатов анализа своей деятельности, инновационных рекомендаций и помощи в их реализации. В ходе взаимодействия консультантов с предприятием происходит улучшение практики управления, повышение эффективности как рабочих процессов, так и процессов управления предприятием. Основной путь повышения эффективности работы самих консультантов — совершенствование методов и навыков консультирования и соблюдение ключевых правил поведения консультантов.

Процесс развития организационной культуры и этики деловых отношений также может быть объектом организационного консалтинга.

Организационная (корпоративная) культура является ее неосознанным активом, который проявляется неявно, но тем не менее оказывает существенное влияние на трудовые и деловые отношения, качество трудовой деятельности работников и в целом состояние организационной системы.

В общем виде понятие культуры обозначает универсальное отношение человека к миру, через которое человек осознает и создает как внешний, так и свой внутренний мир.

Организационная культура — совокупность моделей межличностных внутриличностных социальных отношений, отношений персонала к материальным и нематериальным ценностям организации, к труду, а также моделей поведения, которые созданы организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней среде и принимаются большинством членов организации.

Согласно концепции управления интеллектуальным капиталом организации, корпоративная культура является частью:

- человеческого капитала, так как проявляется в мировоззрении, принципах, установках, ценностях, правилах поведения каждого работника организации, рассматриваемого как личность;
- организационного капитала, так как в формализованном виде регламентирует поведение сотрудников, их отношение к труду, друг к другу, материальным ценностям, к организации как к единому целому — корпорации;

- рыночного капитала, так как определяет характер отношений с субъектами рынка, степень их продуктивности, прежде всего это отношения с потребителями.

Организационная культура проявляет себя на различных иерархических уровнях: индивидуальном, групповом, корпоративном. В современных условиях России корпоративная культура является одной из организационных проблем, требующих своего решения. Этому есть ряд причин:

- малая история рыночных отношений в России, отсутствие общепринятых традиций ведения бизнеса, правил деловых отношений;
- криминальный характер становления российского бизнеса, формирования собственности, конкурентной борьбы;
- негативные черты российского менталитета, такие как низкий уровень дисциплины, неаккуратность, необязательность, расхождение слова и дела, безынициативность и покорность, нарушение этических норм поведения как к своим подчиненным, так и во взаимоотношениях с коллегами, сквернословие и пьянство;
- значительное разделение по вертикали между руководителями и рядовыми сотрудниками, которое проявляется в слабых коммуникациях и отсутствии обратной связи, существенном неравенстве в оплате труда, уровне жизни, образования, характере неформальных взаимоотношений.

Можно определить следующую зависимость между качеством трудовой деятельности персонала организации и группой факторов:

Качество деятельности (↑) ЕСЛИ Уровень культуры (↑) И Уровень образования (↑) И Уровень здоровья (↑).

То есть культура наряду с другими составляющими влияет на качество трудовой деятельности и соответственно качество результата.

В этой связи вызывают интерес исследования шведского ученого Л. Эдвинссона (*Leif Edvinsson*) «Национальный интеллектуальный капитал: сравнение 40 стран» (*National Intellectual Capital: a comparison of 40 countries*), направленные на анализ вклада интеллектуального капитала наций в их благосостояние и развитие, основные положения которых представлены в статье Й. Шарма «Рейтинг 40 стран по интеллектуальному капиталу» (*Intellectual capital 'ranking' of 40 countries*).

В нестабильных условиях мировой среды вопрос стабильности существования и процветания стран в долгосрочной перспективе становится актуальным. «Страна может быть богатой сегодня, но что с ней будет завтра?» — задает Л. Эдвинссон вопрос и далее отвечает,

что только формирование интеллектуального капитала обеспечивает будущую конкурентоспособность страны, ее готовность к устойчивому росту, в основе которого — качество и инновации. При этом он указывает на важность культурной составляющей интеллектуального капитала и, в частности, ее определенных аспектов: открытость и доступность образования и информационной среды, готовность брать на себя инновационные риски и способность к постоянному развитию. Следует добавить, что не менее важна та составляющая культуры, которая включает в себя отношения между людьми, отношения человека к созданным другими людьми материальным и нематериальным ценностям, к своей истории.

Понятие культуры является всеобъемлющим, однако степень ее влияния на качество жизни, результаты труда, уровень благосостояния, перспективы развития очень слабо осознаются человеком, что и требует формирования организационной культуры и системы управления ею.

Основной проблемой при этом является то, что характеристики организационной культуры во многом определяются менталитетом общества, с учетом его исторической перспективы и сложившейся в текущее время социально-экономической ситуации.

Системное рассмотрение понятия «организационная культура» позволяет выделить ее виды, которые являются самостоятельными объектами управления:

- культура труда как комплексная характеристика состояния труда в организации, составляющими которой являются организация рабочего места, порядок на рабочем месте, использование передовых методов труда, физиологические и санитарно-гигиенические условия труда, эргономика и эстетика рабочего места;
- культура трудовых отношений, которые проявляются как по вертикали — отношения между руководителем и подчиненным и по горизонтали — отношения между коллегами (близкий круг отношений) и отношения между работниками смежных подразделений (дальний круг отношений);
- культура деловых отношений с субъектами внешней среды — потребителями, деловыми партнерами, инвесторами, конкурентами, администрацией, СМИ;
- культура неформальных отношений как между сотрудниками организации, так и с субъектами внешней среды;
- историческая культура, которая проявляется через принятые в данной организации традиции и правила, проявляется посредством корпоративных артефактов, мифов и легенд, примеров

и анекдотов, а также внешней обстановки, дизайна помещений, принятого стиля одежды сотрудников;

- культура лидерства, которая определяет поведение лидеров, их отношение к введомым им людям (последователям), используемые стили, характерный имидж, образ жизни, мировосприятие, принятые правила и принципы;
- культура социально-экологических отношений к обществу в целом и к той его части, где расположена организация — регион, населенный пункт, район, к природе; к тем проблемам, которые проявляют себя в обществе и природе. Эта культура определяет место организации в общественной и природной средах, направленность и степень ее влияния на их состояние.

Любой консультант, впервые пришедший в организацию, до начала делового общения сразу же сталкивается с проявлениями организационной культуры, и в дальнейшем результат консалтинга во многом определяется умениями консультанта понять культуру данной организации и использовать ее в своих целях.

Консультанты по организационной культуре и этике деловых отношений принимают ее за объект исследования, а предметом исследования являются:

- формальные (деловые) и неформальные (социально-психологические) поведенческие стереотипы (нормы, стандарты, образцы, правила) сотрудников организации в различных ситуациях;
- обычаи, традиции, нормы, ритуалы, верования;
- язык общения, используемый членами организации;
- провозглашаемые принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или ее подразделение;
- характеристики лидеров, стандарты их поведения, декларируемые ими правила и принципы, используемые стили управления;
- организация труда работников и их трудовые отношения.

Методы исследования, которые используют консультанты: наблюдение, интервью (беседа), опросы и анкетирование, социальный эксперимент, анализ организационных документов (формализованная миссия, коллективный договор, корпоративный кодекс чести, характеристики сотрудников, стенограммы совещаний, корпоративные издания), анализ отзывов об организации в СМИ.

Рассмотрим классификацию организационной культуры:

- механическая (бюрократическая) организационная культура основана на отношениях авторитарности, централизации власти, силовом разрешении конфликтов, негативной мотивации, жесткой регламентации деятельности сотрудников;

- органический (адаптивный) тип организационной культуры строится на вовлечении личности и межличностных отношений в определение и достижение целей подразделений и организации; на максимальном использовании сильных сторон каждого работника и раскрытии его потенциала, прежде всего в направлении целей организации. В этом случае работник охотнее реализует свои возможности, в том числе корректирует, восполняет просчеты в управленческих решениях. Создается самонастраивающаяся система с высокой реактивностью и адаптивностью;
- стихийная организационная культура складывается по ситуации, эволюционно, зависит от наличия лидеров, соотношения сложившихся сил, характеристик внешней и внутренней организационной среды;
- управляемая организационная культура создается целенаправленно, направлена на обеспечение как оперативных, так и стратегических целей организации;
- клановая культура проявляется в разных вариантах — семейная, земляческая, по социальной общности — интересы, жизненные взгляды, жизненный опыт. Она может носить как положительный характер, тесно сближая людей на общее дело, так и отрицательный, разобщая людей по субкультурам, создавая барьеры для вхождения людей в организации или карьерному росту.

Информация, полученная при исследовании, служит основой для корректировки существующей организационной культуры, формирования новой.

При этом в зависимости от задач консалтинга могут быть определены различные направления формирования организационной культуры. Наиболее сложным является создание общекорпоративной культуры как для своей организации — направленной вовнутрь, так и для внешней среды — направленной вовне. При этом, безусловно, необходимо учитывать вид и характер хозяйственной деятельности организации, ее отраслевую принадлежность, вхождение составной частью в более крупные объединения, союзы, характеристики внутренней и внешней среды культуру региона и общества. Консультант при этом использует методы PEST, SWOT и конкурентного анализа.

Зачастую слабым местом организации с точки зрения организационной культуры является определенный внутрифирменный вид или процесс деятельности, например, процесс продаж, взаимоотношения с клиентами, определенное подразделение, рабочее место или даже сотрудник. В этом случае консультирование является локальным, направленным именно на этот объект.

Если же организация большое внимание уделяет командной работе, то консультирование должно позволить создать сплоченную, работоспособную команду, обладающую своеобразием в рамках единого целого.

Самостоятельным направлением может быть создание культуры определенного вида проектной деятельности, например, инновационной, или даже конкретного проекта, в который может быть вовлечено множество работников и организаций.

По А. Пригожину при формировании оргкультуры необходимо выделить ее элементы:

- идеологемы;
- управленческие установки;
- правила;
- обыкновения;
- нормы.

Идеологемы — это идеологические установки, которые определяют общие ценности, принципы, верования организации и формализуются в миссии, лозунгах и пр.: «Наша организация — это большая семья!».

Управленческие установки — это решения руководителей в виде приказов, распоряжений, заданий, требований, делегированных полномочий, критериев оценки, которые предназначены для воплощения изобретенных идеологем в практику деятельности организации.

Правила есть договорной порядок, необходимый для осуществления идеологем и управленческих установок. В своем развитом виде эти правила образуют Кодекс фирмы, который представляет собой свод взаимосвязанных правил труда, поведения, отношений, в своей совокупности образующий договорной порядок фирмы, действующий наряду с административно-правовым порядком и в отличие от последнего не имеющий юридической силы, а выступающий в виде так называемого «морального контракта» между сотрудниками. Правила включаются в коллективный договор, формализуются в определенных стандартах, инструкциях организации.

Обыкновения есть определенные организационные ритуалы, вводимые для подкрепления правил и закрепления ценности избранной идеологемы. Обыкновения представляют собой регулярные совещания, собрания, конкурсы, отчеты и другие мероприятия. Их назначение — постоянно подтверждать важность соответствующей идеологемы, делая процесс ее освоения организацией необратимым.

Нормы — это сложившиеся, привычные ценности, рутины, стереотипы, фактически определяющие повседневное поведение работников.

Согласно А. Пригожину, они возникают двумя путями:

- складываются спонтанно, зачастую неосознанно;
- задаются целенаправленно в виде идеологем, правил, но потом переходят в привычку, и замечаются только отклонения от них.

Изменения оргструктуры должно идти сверху-вниз — от идеологем к нормам. При этом консультант сам должен показывать пример создаваемой оргкультуры.

Особо следует отметить значимость консультирования по вопросам организационных изменений и развития. Междисциплинарный подход, получивший название «организационное развитие» (*Organizational Development — OD*), возник в США и Великобритании в 50-е гг. прошлого века и в настоящее время бурно развивается, оказывая влияние на представления об эффективных организациях и управлении во всем мире.

К консультанту, который занимается организационным развитием, предъявляются следующие требования:

- универсальные знания, умения и навыки (широкий специалист);
- способность к быстрому обучению, получению и практическому использованию новейших знаний;
- системность, гибкость и креативность мышления;
- умение устанавливать продуктивные социальные отношения;
- значительный практический опыт.

В основе *OD*-подхода заложено представление об организации как социотехнической системе. Таким образом, оказывается возможным интегрировать как собственно системные знания, получившие развитие в кибернетике и в экономике, так и социально-психологические представления об организации как группе людей, накопленные в социологии, психологии и культурологии.

С этой точки зрения можно выделить несколько базовых положений *OD*-подхода.

1. Организация представляет собой открытую развивающуюся систему и подчиняется всем законам и принципам, характерным для таких систем.

2. В организации всегда существуют, реализуются два вида деятельности: текущее функционирование и развитие. Текущее функционирование — это преобразование входных ресурсов в конечный результат, которое осуществляется в относительно стабильных условиях внешней и внутренней среды. Развитие — это переход на более высокий уровень функционирования в связи с новыми требованиями внешней и внутренней среды.

3. Организационное развитие может осуществляться как непрерывное совершенствование — мягкое и как радикальные изменения — жесткое.

4. Поскольку организация представляет собой социальную, экономическую и техническую и систему, то развитие осуществляется как:

- изменение социальных отношений,
- изменение экономических (в том числе и управленческих) отношений,
- технико-технологические изменения.

При этом каждое из трех видов изменений может быть иницирующим (инновацией) и приводить к изменениям в оставшихся двух сферах. Так, технические инновации приводят к экономическим и социальным изменениям. Например, создание и применение роботов на производстве повышает производительность труда, качество, снижает издержки — экономические изменения. И при этом меняются социально-психологические требования к работникам, их взаимоотношениям, происходит также высвобождение работников.

Возможна и обратная ситуация — социальные инновации приводят к экономическим и технико-технологическим изменениям. Например, инновации в образовании ведут к росту научно-технических достижений и далее к изменениям в экономике.

При проведении организационных изменений выделяют целевые (плановые) и поддерживающие изменения. Например, если проведение технико-технологической инновации является плановым, то в организации необходимо осуществление поддерживающих изменений социального и экономического характера, например, изменение условий труда, социально-психологической и экономической мотивации. То есть организационные изменения должны носить системный характер. Базой для проведения целевых организационных изменений являются стратегия развития организации: концентрированного и интегрированного роста, диверсификации. Соответственно изменения должны обеспечить выполнение стратегии организации.

Теория организационного развития указывает, что существуют четыре системообразующих фактора, которые определяют возможности развития организации:

- цели и интересы лидеров — владельцев, менеджеров высшего уровня;
- цели и интересы персонала;
- требования и ограничения, задаваемые самой отраслевой деятельностью, т.е. видом продукта, технологией его производства

и реализации продукта (товара, услуги), состоянием рыночной инфраструктуры;

- требования среды: экономические, политические, социальные и т.п.

Кроме целевых существуют так называемые проблемные изменения, которые связаны с необходимостью решения определенных проблем или эффективного использования внутреннего потенциала сотрудников. Согласно теории диалектического развития, в основе изменений находится определенное противоречие, проблема, диагностика и разрешение которой и обеспечивает организационное развитие.

В настоящее время существует несколько подходов к эффективно-му управлению изменениями. Так, американский менеджер Л. Грейнер разработал модель успешного управления организационными изменениями. Процесс управления разделен на шесть этапов.

1. Давление и побуждение. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. В наибольшей степени это касается высшего руководства. Под давлением понимается воздействие внешних и внутренних факторов.

2. Посредничество и переориентация внимания. Осознав необходимость перемен, руководство должно сделать следующий шаг и сменить точку зрения на ситуацию и ее проблемы, для того чтобы уйти от стереотипов, шаблонов, мешающих проведению изменений. Здесь, возможно, появится необходимость в специалисте со стороны — консультанте, способном объективно и беспристрастно оценить ситуацию.

3. Диагностика и осознание. На этом этапе руководство собирает необходимую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения соответствующего положения. Этот процесс начинается сверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организации. Затем он опять должен подняться кверху, иначе руководство рискует неправильно определить проблему и ее решение. Во многих случаях этот процесс начинается снизу, например, информация может идти от покупателей к продавцам, от рабочего к мастеру и далее, согласно иерархии, на высшие уровни.

В развитых странах существует разветвленная сеть консультантов по управлению, которые имеют преимущества перед менеджерами организации в независимости от руководства, непредвзятости оценки, опыте решения подобных проблем в других организациях.

4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. Комментируя этот этап, Л. Грейнер говорит, что всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применять старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого

этапа — генерация новых, нестандартных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти. Остается добавить, что более всего необходимо заручиться поддержкой будущих исполнителей решения.

5. Эксперимент и выявление. В случае необходимости проведения крупных изменений рискованно осуществлять их разом, поэтому вначале проводятся испытания планируемых изменений и выявляются скрытые трудности. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогут решить возникшую проблему, на основании этого корректирует свои планы, чтобы добиться большей эффективности.

6. Подкрепление и согласие. На последнем этапе необходимо мотивировать сотрудников организации, чтобы они приняли эти изменения. Как объясняет Л. Грейнер, когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, можно ожидать, что большая часть людей на всех уровнях примет меры, с помощью которых осуществляются эти изменения.

Несколько другой подход в модели, разработанной психологом К. Левиным. Процесс осуществления нововведений в организацию состоит также из нескольких этапов.

1. Подготовительный этап. Он включает анализ действующих в организации сил. К. Левин выделил три группы сил:

- движущие силы — причины, обстоятельства, внешние или внутренние факторы, требующие проведения изменений в организации (освоение нового продукта, необходимость разрешения проблемы, конфликта, изменения сложившихся обстоятельств, новые экономические законы, новые идеи, активные сотрудники);
- сдерживающие силы — причины, обстоятельства, внешние или внутренние факторы, препятствующие проведению изменений в организации (те или конкретные причины сопротивления сотрудников, недостаток ресурсов, отсутствие опыта в новом деле, экономический кризис);
- потенциал — скрытые, неиспользованные силы, способные стать движущими силами (неиспользованные творческие способности людей, финансовые запасы, которые можно использовать для экономического стимулирования, какие-то дополнительные меры поощрения — гибкий режим дня, улучшение условий труда).

2. Основной этап. Он состоит из трех процедур:

- размораживание — сообщение сотрудникам о предстоящих переменах, их психологическая подготовка, выбор стратегии проведения изменений, мер и методов;
- изменение — осуществление организационных изменений;

- замораживание — закрепление изменений с помощью официальных законов, правил, методик. Создание новых традиций.

3. Оценка изменений. Оценка эффективности. Выявление вновь возникших проблем, отрицательного и положительного опыта.

Для преодоления сопротивления изменениям рекомендуется использовать ряд принципов:

- вовлечение, т.е. создание среды, «втягивающей» каждого сотрудника в процесс изменений;
- подкрепление, т.е. создание системы стимулов, поощряющих участие в изменениях;
- информированности, т.е. сообщение сотрудникам о предстоящих изменениях и о ходе проведения изменений;
- кооптации — предоставление лицу, которое может оказать наибольшее сопротивление переменам, ведущей роли;
- поэтапного внедрения («малыми шагами»).

Таким образом, процесс формирования и развития организационной культуры, этики деловых отношений отражает специфику всех организационных процессов, находит свое отражение в реализации всех функций системы управления персоналом, обеспечивая внутреннюю интеграцию коллектива и адаптацию организации к меняющимся условиям внешней среды. Изменение организационной культуры рассматривается как естественный процесс. Тем не менее он может быть связан с определенными сложностями, нередко имеет место сопротивление со стороны сотрудников организации. Среди причин подобных сопротивлений могут быть неясность целей и отсутствие планов деятельности; отсутствие лидеров; отсутствие необходимых ресурсов; внутренняя разобщенность коллектива; необоснованность критики; чрезмерный контроль и пр. Это определяет значимость консалтинга организационных процессов по формированию и развитию организационной культуры и этики деловых отношений.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Раскройте сущность организационной культуры в аспекте управления человеческими ресурсами и этики деловых отношений.
2. Обоснуйте актуальность изучения организационной культуры в современных условиях.
3. Дайте общую характеристику организационной культуры. Подчеркните ее связь с системой этики деловых отношений.
4. Каковы функции организационной культуры?
5. Охарактеризуйте основные подходы к изучению организационной культуры и этики деловых отношений.

6. Дайте характеристику уровней организационной культуры по Э. Шейну.
7. В чем состоит сущность объективной и субъективной организационной культуры?
8. Каковы методы формирования организационной культуры и этики деловых отношений?
9. Обозначьте основные этапы формирования организационной культуры.
10. В чем состоит значимость консалтинга организационной культуры и этики деловых отношений в организации?
11. Насколько важна корпоративная культура для успешной хозяйственной деятельности организации? В чем заключаются особенности корпоративной культуры на российских предприятиях?
12. Опишите сущность и назначение междисциплинарного подхода, получившего название «организационное развитие».

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Раздел 2. Культура организации в аспекте этики деловых отношений

Тема 1. Сущность и роль организационной культуры в аспекте этики деловых отношений

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и содержание организационной культуры.
2. Структура организационной культуры.
3. Раскройте основные подходы к классификации организационной культуры.
4. В чем заключается сущность и каковы функции организационной культуры?
5. Чем обусловлена взаимосвязь организационной культуры и этики деловых отношений?
6. Возможности использования культуры для повышения эффективности деятельности организации.

Тема 2. Формирование и развитие организационной культуры и этики деловых отношений

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте факторы внешней среды организации, влияющие на формирование организационной культуры.
2. Раскройте факторы внутренней среды организации, влияющие на формирование организационной культуры.
3. Каковы методики оценки внешней и внутренней среды организации?
4. Раскройте систему ценностей организации и их значимость в процессе формирования организационной культуры.
5. Типология организационных культур.

6. Сущность и содержание управленческого консультирования по вопросам формирования и развития организационной культуры и этики деловых отношений.

Литература

1. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2007. 368 с.
2. *Профессиональная этика : учеб. пособие / отв. ред. В.М. Артемов.* М. : Проспект, 2014. 208 с.
3. *Ассенван М., Берг ван ден Г. Питерсма П.* Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер : пер. с англ. В.Н. Егорова, агентство Berenschot. 3-е изд., испр. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. 319 с.
4. *Бодуан Ж.-П.* Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз. М. : Академия, 2001. 274 с.
5. *Де Джордж Р.Т.* Деловая этика : пер. с англ. М. : Прогресс, 2003. 736 с.
6. *Джи Б.* Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. СПб. : Питер, 2000. 224 с.
7. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Юнити-Дана, 2012. 487 с.
8. *Марр Б.* Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер : пер. с англ. А.В. Шаврина. М. : Бином. Лаборатория знаний, 2014. 340 с.
9. *Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник [и др.].* 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 558 с.
10. *Персональный менеджмент : практикум / под общ. ред. С.Д. Резника.* 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2013. 304 с.
11. *Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К.* Этика бизнеса : учеб. пособие. М. : Дело, 2000. 280 с.
12. *Почепцов Г.Г.* Имиджелогия. М. : Релф-бук ; К. : Ваклер, 2000. 769 с.
13. *Резник С.Д.* Организационное поведение : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006. 430 с.
14. *Самоукина Н.* Настольная книга директора по персоналу : полное практическое руководство. 2-е изд., перераб. и доп. Ростов н/Д., 2013. 331 с.
15. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 624 с.
16. *Уртюмова Н.В., Блинов А.О.* Теория организации и организационное поведение : учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. СПб. : Питер. 288 с.
17. *Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина.* 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2008. 736 с.
18. *Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова.* 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2014. 526 с.

3. ЭТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

После изучения данной главы студенты должны:

знать сущность миссии, философии, стратегии организации; систему этических норм и ценностей, определяющих деятельность современной организации; роль этического кодекса как инструмента регулирования деловых отношений; сущность профессиональной этики и делового этикета руководителя;

уметь характеризовать основные направления формирования этики и этикета деловых отношений в организации;

владеть навыками внедрения этических норм в сферу профессиональной деятельности.

3.1. МИССИЯ, ФИЛОСОФИЯ И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Процесс формирования организационной культуры в аспекте управления человеческими ресурсами предусматривает следующие подходы:

внутриорганизационный, характеризующийся разработкой миссии, философии, целей организации, которые соотносятся с социально значимыми аспектами жизнедеятельности организации, определяют стратегические перспективы организации и направленность организационной культуры на удовлетворение социальных интересов и потребностей (потребителей, клиентов, покупателей и т.д.), а также реализацию определенной модели кадровой политики в области подбора персонала, его оценки, обучения, вознаграждения;

когнитивный (познавательный), ориентированный на создание необходимых условий для непрерывного профессионального развития,

повышения квалификации, проявления инициативы, закрепление ценности инновационных подходов к управлению персоналом;

мотивационный, направленный на формирование мощной системы мотивации сотрудников, удовлетворения широкого спектра потребностей, реализуемых в сфере профессиональной деятельности, в частности, потребности в признании, общении, самоутверждении, самореализации, достижениях, стабильности, творчестве и др.;

символический, воплощающийся в комплексе символических действий, мероприятий, церемоний, традиций, обрядов, а также отражающийся в конкретных событиях, формирующих историю организации, ее легенды, мифы, героев.

В результате процессов внешней адаптации и внутренней интеграции происходит формирование организационной культуры как *системы*. Эта система включает в себя такие подсистемы (компоненты):

ценностно-нормативная подсистема, отражающая сущность миссии, философии, целей, ценностей, норм, правил и значимых моделей поведения сотрудников;

организационная структура, закрепляющая основы формирования формальной и неформальной структуры организации, структура власти и лидерства, правила внутреннего распорядка, правила профессионального взаимодействия;

структура коммуникаций, характеризующая специфику формальных и неформальных коммуникаций в организации, их качество и эффективность;

структура социально-психологических отношений, формирующих социально-психологический климат организации, систему ролей, управления конфликтами, взаимоотношений с руководителями и коллегами и др.;

игровая (мифологическая) структура, фиксирующая в коллективном сознании мифы и легенды о членах организации, корпоративные истории, предания и т.д.;

структура внешней идентификации, отражающая совокупность характеристик объективной организационной культуры и формирующая соответствующий имидж организации.

Миссия, стратегия, философия, цели, ценности организации отражают сущность субъективных характеристик организационной культуры.

Выявим сущность миссии, философии и стратегии организации. Приведем классическое определение миссии организации. **Миссия** — это основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования. Значимость миссии трудно переоценить. Как отмеча-

ет Т.О. Соломанидина, миссия выполняет две важнейшие функции — внешнюю и внутреннюю. С ее точки зрения, *внешняя функция* миссии заключается в «предоставлении субъектам внешней среды объективной информации о философии и предназначении организации; средствах, которые она использует в своей деятельности; ресурсах, которыми располагает; имидже, который формирует; нравственности, которой придерживается; коммуникативных средствах, с помощью которых взаимодействует с партнерами, конкурентами и потребителями».

Внутренняя функция миссии — «способствовать единению и сплоченности внутри организации, сопряжению целей предприятия и целей работника, идентификации сотрудников с организацией, формированию благоприятного внутриорганизационного климата, расширению мотивации, обеспечению преемственности целей при выработке стратегии и тактики предприятия».

Миссия придает смысл изменениям, которых ожидают от людей; вызывает отчетливый и положительный виртуальный образ будущего состояния; внушает гордость, вызывает прилив энергии; запоминается; побуждает людей; создает образ будущего, которое явно лучше настоящего; соответствует истории, культуре и ценностям организации; устанавливает стандарты совершенства, в которых отражены высокие идеалы; вносит ясность в представления о цели и направлении; внушает энтузиазм; поощряет преданность; отражает уникальность организации; создает перспективу; овладевает вниманием; направляет повседневную деятельность; отсеивает несущественное; придает людям импульс, необходимый для преодоления стереотипа «от сих до сих»; придает смысл и значение повседневной деятельности; соединяет настоящее с будущим; подвигает людей к действию»¹.

К смысловой характеристике и формулировке миссии предъявляется ряд требований. Она должна:

- отвечать духу времени, соответствовать современным политическим и социально-экономическим тенденциям развития общества;
- быть сформирована предельно ясно для всех участников организационных процессов, должна исключать двусмысленных формулировок;
- отвечать национальным особенностям, национальной идее, специфике национального менталитета и национальной культуры;
- отражать основные принципы деятельности организации в соответствии с социально значимыми перспективами и правовыми основами взаимовыгодного сотрудничества;

¹ Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 84—85.

- указывать отличительные особенности и стратегические преимущества конкретной организации, особенности ее философии, целей, ценностей, профессиональной этики;
- мотивировать сотрудников на достижение высоких результатов труда.

На основе миссии формируются стратегия, цели на различных организационных уровнях, определяются основные направления деятельности организации, связанные с удовлетворением социальных потребностей, характеризуют сущность управленческих решений.

Миссия мобилизует усилия организации, конкретизирует социальный статус, смысл создания и деятельности организации, ее место и роль в обществе. Формулировка миссии должна отражать основные цели, задачи, ценности и принципы организации¹. Миссия является обобщающей идеей, которая определяет сущностные характеристики всех элементов организационной культуры. Миссия может быть зафиксирована в учредительных документах, например, в уставе организации, или оформлена отдельным локальным документом.

При определении миссии принимается во внимание история организации, продолжительность ее существования, сложившиеся традиции, стиль руководства, сфера деятельности, ориентация на потребителя и пр. Иногда миссия формулируется как стратегическое видение. Для уточнения стоит заметить, что миссия отражает смысл существования организации, **видение** — представление организации о себе в перспективе.

Сущность миссии определяет **философию организации** как совокупности внутриорганизационных принципов, этических и административных норм, правил и требований к поведению и взаимодействиям в организации, которая воплощается в процессе достижения поставленных целей организации. Философия организации объединяет в себе стратегию и кадровую политику, профессиональную этику и социальную политику.

А.Я. Кибанов выделяет следующую структуру «Философии организации» как локального документа:

- цель и задачи организации;
- декларация прав работника;
- требования к поведению сотрудников;
- деловые и нравственные качества;
- условия труда и рабочее место;
- оплата и оценка труда;
- социальные блага;

¹ Мескон М., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 2004. 800 с.

- социальные гарантии;
- увлечения (хобби).

Положения документа не должны противоречить существующему законодательству, нарушать права и социальные гарантии работников. Этот документ может служить концептуальной основой для развития социального партнерства.

Практическое воплощение миссии и философии организации характеризует **процесс стратегического управления**. Он характеризуется следующими этапами:

- определение миссии;
- определение цели;
- анализ факторов внутренней и внешней среды;
- разработка стратегических планов;
- реализация стратегических планов;
- контроль за выполнением и внесение изменений.

Стратегия организации служит основой для формирования и реализации основных направлений деятельности организации, признается мощным инструментом для решения ключевых проблем и обеспечения конкурентоспособности организации, актуализирует значимость стратегически ориентированного управления персоналом в условиях рыночных отношений. Существует широкий спектр стратегий организаций, которые определяют содержание стратегического плана и всех направлений деятельности организации в соответствии в выбранной стратегией. Для примера можно отметить стратегию производства, стратегию маркетинга, стратегию управления финансами, стратегию управления инновациями, стратегию управления персоналом и др.

В контексте развития организационной культуры особое место занимает стратегия управления персоналом (человеческими ресурсами). В зависимости от масштаба решаемых задач М. Армстронг подразделяет стратегии управления человеческими ресурсами на две категории: *организационные* и *функциональные*. К организационным стратегиям он относит организационное развитие, управление организационной культурой, управление изменениями, развитие трудовых отношений. К функциональным стратегиям относятся обеспечение трудовыми ресурсами, управление эффективностью, развитие человеческих ресурсов, стратегия вознаграждения, управление трудовыми отношениями¹. В современных условиях выделяются следующие направления

¹ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2002. 328 с.

деятельности организации в области стратегического управления персоналом:

- определение целей управления персоналом;
- формирование идеологии и принципов кадровой работы;
- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов организации.

Вместе с тем подчеркивается значимость следующих задач в процессе стратегического управления персоналом.

1. Развитие организационной культуры, отражающей первостепенную роль человеческих ресурсов в организации и базовые принципы управления ими.

2. Эффективное управление организационными изменениями.

3. Формирование долгосрочных планов в области управления человеческими ресурсами, исходя из потребностей организации и специфики влияния факторов внешней среды на развитие организации.

4. Проектирование систем управления персоналом в соответствии с целями и принципами управления.

5. Формирование эффективной модели управления организации, способствующей созданию условий для развития человеческого капитала¹. Все направления деятельности должны соответствовать общей стратегической цели организации и находиться во взаимосвязи друг с другом. Одной из значимых характеристик стратегии считается ее эффективность.

Эффективность стратегии организации определяется такими компонентами как:

- важные, четко сформулированные задачи,
- поддержка инициативы,
- концентрация,
- гибкость,
- скоординированное и ответственное руководство,
- неожиданность,
- защита².

¹ Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации : Стратегия. Маркетинг. Интернационализация. М. : ИНФРА-М, 2010. 304 с.; Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом : учеб. пособие. М. : Дело РАНХиГС, 2013. 384 с.; Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации : Стратегические основы. М. : Издательство ЛКИ, 2010. 272 с.; Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами : дорожная карта. От великой идеи к деловой практике. М. : Олимп-Бизнес, 2012. 288 с.

² Минцберг Г., Гошал С., Куинн Дж.Б. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб. : Питер, 2001. 688 с.

Г. Минцберг предлагает Концепцию «5П», которая раскрывает смысл любой стратегии: план, прием, патерн, позиция, перспектива (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Концепция «5П» Г. Минцберга¹

Стратегия как план	Формулирование стратегии заключается в разработке определенной последовательности действий, способствующих достижению целей организации
Стратегия как прием	Выбор стратегии означает определение ряда маневров, позволяющих одержать верх над конкурентами
Стратегия как патерн	Понимание стратегии как неких устойчивых характеристик поведения, свойственных организации
Стратегия как позиция	Разработка стратегии как формы взаимодействия организации с внешней средой
Стратегия как перспектива	Воплощение в стратегии своего способа восприятия мира

Оценка стратегии происходит посредством соотнесения результатов с целями и задачами организации. М. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоури отмечают, что при оценке стратегического планирования необходимо ответить на следующие вопросы.

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли организация внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов организации?²

Реализация стратегической программы организации предусматривает составление и выполнение среднесрочных и краткосрочных планов деятельности, а также их корректировку при необходимости.

Как видим, миссия, философия и стратегия организации определяют ключевые основы формирования культуры и этики организации.

3.2. ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Результативность деятельности современной организации определяется эффективностью системы управления, спецификой организационной культуры, обеспечением качественного взаимодействия всех

¹ Минцберг Г., Гошал С., Куинн Дж. Б. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб. : Питер, 2001.

² Мескон М., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 2004. 800 с.

структур организации, созданием рациональных условий труда, способствующих росту профессиональной квалификации сотрудников, повышению их мотивации к добросовестному и ответственному труду на общее благо и личное благополучие.

Необходимо отметить ряд управленческих признаков, присущих поведению сотрудников современной деловой организации¹.

Во-первых, поведение работников имеет *функциональную определенность*, что предусматривает четкое понимание каждым своих функциональных обязанностей, степень ответственности, совокупность прав и ресурсов, обеспечивающих полноценное выполнение соответствующих видов и содержания профессиональной деятельности.

Во-вторых, поведению работников свойственна *временная заданность*. Безусловно, выполнение работ предусматривает сроки начала и завершения, что требует рационального подхода к управлению временем, обеспечения высокой степени трудовой дисциплины.

В-третьих, поведение работников требует *мотивационной настроенности*, призванной обеспечить результативность труда. В современных условиях многие организации переживают глубокий кризис системы мотивации трудовой деятельности, что нередко проявляется в профессиональном и эмоциональном выгорании сотрудников.

В-четвертых, отличительным признаком современной деловой организации признается *самоорганизуемость* сотрудников в процессе выполнения профессиональных обязанностей, что предусматривает выработку собственной программы, значимость проявления трудовой инициативы, регулирования индивидуального поведения.

В-пятых, поведение работников в организации является вполне *предсказуемым* в силу сложившихся моделей коммуникаций с управленческими структурами, системой взаимодействий с коллегами, а также функциональной заданностью профессиональной деятельности.

В-шестых, деловое поведение в организации характеризуется *сценарной воспроизводимостью*, что неразрывно связано со спецификой коллективной и индивидуальной деятельности в организации, с особенностями управленческой деятельности руководителя, с системой социально-психологических взаимодействий в организации, с ключевыми характеристиками организационной культуры.

Как видим, профессиональное поведение человека в современной организации предусматривает непосредственно профессиональную

¹ Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2008. С. 23–30; *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С. 20–33.

деятельность (деятельностное поведение) и систему коммуникаций в процессе реализации профессиональных обязанностей и прав (коммуникативное поведение).

Этический аспект деятельности современной организации характеризуется нормами и правилами, определяющими реализацию должностной модели поведения, а также приоритетами и ценностями, присущими культуре делового общения. Этика деятельности организации неразрывно связана со всеми подсистемами организации, в частности, управленческой, нормативно-правовой, подсистемой формальных и неформальных коммуникаций, социально-психологической подсистемой. Нравственные нормы нередко обретают характер общеобязательных требований, предъявляемых к поведению человека.

Организационное поведение регулируется совокупностью этических норм, которые по своему содержанию могут характеризоваться следующим образом: нормы-запреты, нормы-рамки, нормы-образцы.

Нормальные (нравственные) запреты предполагают определенные ограничения мотивов поведения человека, предполагают принятие ответственности личности в ситуации выбора, в процессе принятия решений и т.д. Внутреннее осознание запретов побуждает человека честно и добросовестно выполнять профессиональный долг, осознавать сущность нравственной свободы и нравственной ответственности личности. Нравственные запреты в сфере профессиональной деятельности могут определяться не только определенными требованиями культурного плана, но правового характера.

Нормы-рамки приобретают характер предписаний, наставлений, которые определяют специфику должностного поведения в какой-либо сфере профессиональной деятельности. Эта категория норм направлена на регулирование организационного поведения.

Нормы-образцы закрепляют в коллективном и индивидуальном сознании позитивные модели поведения, целесообразные с точки зрения организации и обеспечивающие эффективность ее деятельности, формируют стандарты и требования, актуализация которых обосновывается внутренней культурой человека и включает механизмы саморегуляции поведения личности.

Следование этическим нормам обусловлено значимостью общественного мнения как формы социального контроля, совесть выступает в качестве механизма внутреннего регулятора (самоконтроля и самооценки) личного поведения. В современных условиях во всех сферах общественной жизни актуализируется роль нравственности, нравственной надежности и нравственной ответственности личности, особенно в сфере профессиональной деятельности.

Система этических норм организации базируется на системе организационных этических ценностей. К числу базовых общепринятых ценностей деловых отношений можно отнести следующие.

Профессиональная компетентность и культура делового общения, обеспечивающие авторитет, доверие, стабильность и конструктивность партнерских отношений. Эта характеристика обеспечивает формирование высокой профессиональной культуры делового человека, что предполагает честные, открытые взаимоотношения, доверие, солидарность, общительность, готовность к решению профессиональных задач.

Профессиональный долг, обеспечивающий мощную систему мотивации индивидуального и коллективного труда, поддерживающий желание добросовестно и ответственно трудиться на общее благо. Осознание сущности профессионального долга неразрывно связано с содержанием профессиональной деятельности и ее социальной направленностью.

Нравственная ответственность за процесс и результат труда, добровольно и сознательно принимаемая сотрудниками организации согласно должностными обязанностям и моральным убеждениям, определяет способность человека адекватно пользоваться свободой в сфере профессиональной деятельности, следовать общепризнанным нравственным требованиям, совершать правильный в нравственном отношении выбор, осознавать последствия принимаемых решений.

Профессиональная честь характеризуются как духовно-нравственная и эмоционально-волевая категория, подчеркивающая специфику и социальную значимость профессиональной деятельности человека, его социальный статус, престиж, имидж.

Профессиональное достоинство как нравственная ценность акцентирует внимание на идее равенства всех сотрудников организации независимо от статуса, обосновывает социальную значимость всех направлений профессиональной деятельности, обеспечивающих жизненные процессы организации. Профессиональное достоинство неотделимо от понятия «человеческое достоинство», которое характеризуется как чувство, переживание собственной значимости, ценности и самоутверждения порой вопреки сложившимся обстоятельствам.

Профессиональная совесть как особый морально-психологический и эмоциональный механизм, обеспечивающий самоконтроль и саморегуляцию профессионального поведения согласно должностным требованиям, обязанностям, ответственности. Особенно значимость этого внутреннего механизма регулирования индивидуального поведения возрастает в ситуации отсутствия внешнего контроля. Наличие

профессиональной совести содействует самомотивации, самоорганизации, самоконтролю в процессе трудовой деятельности.

Как видим, профессиональные характеристики личности включают в себя совокупность духовно-нравственных ценностей, формирующих нравственную и профессиональную культуру человека и подтверждающих высокую степень готовности к самореализации и непрерывному развитию в профессиональной сфере, осознанию профессионального долга, ответственности, чести, совести и т.д.

Этические нормы деятельности организации закрепляются в *этических кодексах* (кодексах корпоративной этики). Как правило, этический кодекс организации выполняет следующие функции:

во-первых, он формирует атмосферу доверия, социальной ответственности и стабильности организации, обеспечивает условия эффективного взаимодействия с внешней средой в лице основных потребителей социальных благ, продукции, товаров и услуг, предлагаемых организацией (поставщиками, клиентами, подрядчиками и др.), способствует формированию благоприятного имиджа организации;

во-вторых, этический кодекс регламентирует требования, предъявляемые к поведению сотрудников организации в соответствии с миссией, целями, задачами, спецификой должностных моделей поведения. Этический кодекс фиксирует основные нормы и правила деловых коммуникаций, выстраивает нравственные приоритеты в системе деловых отношений, рекомендует наиболее желательные модели поведения, определяет основное содержание этики организационного поведения и делового этикета и др.;

в-третьих, обеспечивает регулирование индивидуального и коллективного поведения сотрудников, поддерживает значимость следования нормам и ценностям, принятым в организации;

в-четвертых, обеспечивает адаптацию сотрудников к общепринятым правилам и моделям поведения в процессе выполнения служебных обязанностей, взаимодействия с руководителями и коллегами, представителями других структурных подразделений;

в-пятых, обеспечивает функцию мотивации работников к более производительному и качественному труду, поддерживая значимость психологических и эмоционально-волевых установок коллектива на достижение профессиональных целей, необходимость следования нормам и правилам поведения, содействующим удовлетворению индивидуальных и коллективных потребностей;

в-шестых, обеспечивает интеграцию, сплоченность коллектива, отождествляя индивидуальные и организационные интересы и цен-

ности, совершенствует систему организационного поведения и организационной культуры.

Структурно выделяют несколько типов этических кодексов:

- тщательно проработанный локальный нормативно-правовой документ, содержащий нормы, требования, правила, ценностные ориентиры, а также санкции, предусмотренные за нарушение кодекса;
- краткий документ, содержащий абстрактные формулировки, положения о философии, целях и ценностях организации;
- документ, всесторонне раскрывающий социальные обязательства и ответственность организации перед акционерами, партнерами, сотрудниками и др.

Содержательно, как правило, в кодексе фиксируется две части: *идеологическая*, отражающая миссию, цели, ценности организации, и *нормативная*, предусматривающая определенные правила и стандарты профессионального поведения.

Разработка и реализация этического кодекса предполагает определенную последовательность.

На начальном этапе разработки ключевых положений этического кодекса организации предполагаются следующие действия со стороны уполномоченных лиц организации:

- комплексное исследование социально-экономических и социокультурных процессов в организации;
- выявляется специфика социально-психологических аспектов профессиональной сферы;
- анализируется внутренняя и внешняя среда организации, непосредственным образом предполагающая соблюдение этических норм и правил;
- определяются возможные нарушения этики деловых отношений и риски, связанные с такими нарушениями.

Второй этап предусматривает:

- разработку концептуальных положений, формирующих основы этики деловых отношений в организации;
- разработку желательной для организации модели поведения сотрудника, обеспечивающей регулирование социально-психологических процессов, предлагающей алгоритмы разрешения конфликтных ситуаций;
- выявляется специфика профессиональной этики и коммуникационных взаимодействий в организации;
- разрабатывается проект этического кодекса организации.

Следующий этап предполагает обсуждение, корректировку и принятие локального нормативно-правового акта, предназначенного для регулирования деловых отношений с учетом нравственных аспектов профессиональной деятельности. На данном этапе:

- обеспечивается знакомство всех сотрудников организации с проектом кодекса профессиональной этики;
- актуализируется его роль в процессе выполнения служебных обязанностей;
- принимаются во внимание советы, рекомендации, комментарии всех социально-профессиональных групп организации;
- вносятся изменения и дополнения в текст документа;
- руководство организации утверждает кодекс этики.

Заключительный этап предусматривает внедрение и механизмы реализации норм, требований и правил служебного поведения, в частности:

- предусматриваются механизмы осведомления сотрудников о нормах профессиональной этики организации и закреплении в коллективном сознании стандартов этического поведения;
- обучение сотрудников организации нормам профессиональной этики;
- обеспечение мониторинга исполнения этических норм и возможных нарушений;
- формирование системы этического контроля, разработка системы санкций, направленных на недопущение нарушений норм профессиональной этики.

Важно отметить, что для эффективности функционирования системы этики организации необходимо привлечь максимально возможное количество сотрудников к обсуждению и социальному контролю норм профессиональной этики, избегая формальных подходов, искусственных обязательств и декларативности мер по развитию системы этики деловых отношений, подчеркивая значимость внутренней мотивации и коллективной ценности принципов и регламентов служебного поведения.

3.3. ЭТИКА И ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Соблюдение норм профессиональной этики во многом определяется позицией руководителя организации. Бесспорно, что руководитель призван быть примером для сотрудников не только как профессионал высокого класса, но и как высоконравственная личность,

заслуживающая уважения и доверия коллектива. Он должен обладать широким спектром компетенций, профессиональных и личных качеств, формирующих культуру поведения, знания и навыки в области этики деловых отношений.

Вместе с тем необходимо выделить значимость функций управления, направленных на формирование системы этики организации, которые также определяют комплекс профессиональных задач руководителя. В частности, это выражается в том, что руководитель является непосредственным организатором трудового процесса всех структур и призван обеспечить эффективность управленческих процессов по решению профессиональных задач. Ключевые функции руководителя, связанные со сферой профессиональной этики, предполагают нормирование, планирование, организацию, мотивацию, стимулирование, регулирование, мониторинг, контроль служебного поведения сотрудников.

Основные функции управления системой этики организации предусматривают выполнение руководителем задач координационного характера:

во-первых, он обеспечивает реализацию **представительской функции**, т.е. представления социально значимых позиций организации и защиты интересов коллектива перед вышестоящими инстанциями и субъектами внешней среды организации в лице деловых партнеров, потребителей, клиентов и др.;

во-вторых, руководитель призван создать эффективную модель мотивационной настроенности сотрудников (**мотивационная функция**), обеспечивающую высокие показатели результативности труда с учетом требований профессиональной этики, обеспечивая реализацию принципов этики деловых отношений;

в-третьих, руководитель выполняет функцию по оказанию необходимой помощи (**консультативная функция**) подчиненным в решении профессиональных задач на основе этических норм и требований индивидуального и коллективного труда. Готовность руководителя к выполнению таких функций, качество их исполнения обеспечивают соответствующий рейтинг и авторитет руководителя.

Существенное значение в процессе формирования благоприятного социально-психологического климата организации имеют знания в области психологии управления, мировоззренческие ценности и ориентиры нравственного поведения руководителя по отношению к индивидуальным и коллективным интересам и потребностям, интеллектуальным, эмоциональным, физическим, мотивационным запросам личности. Нарушение основных принципов этики деловых

отношений неминуемо ведет к возникновению напряженной социально-психологической атмосферы, конфликтам, стрессам, снижению мотивации трудовой деятельности.

Неотъемлемой частью профессионализма руководителя считается культура профессионального поведения. Она определяется общим уровнем интеллектуального развития, эрудицией, совокупностью личных интересов, уровнем образования и воспитания. Общепринятые нормы и правила этики и морали находят выражение как в сфере профессиональной деятельности, так и в плане повседневного этикета.

Этика деловых отношений и профессиональная культура руководителя включают следующие компоненты.

Во-первых, знания в области организационной культуры, организационного поведения, психологии управления, обеспечивающие применение механизмов формирования эффективных моделей деятельности и коммуникативного поведения в организации, способствующие профилактике конфликтов, дестабилизации организации.

Во-вторых, умение выстраивать конструктивные коммуникации, а также навыки формирования доброжелательной, доверительной атмосферы открытого делового общения, способность адекватно воспринимать невербальную информацию, объективно оценивать характер взаимоотношений в коллективе. Кроме того, руководитель должен поддерживать стремление сотрудников выявлять возникающие сложности и проблемы, принимать меры по их разрешению, а не замалчиванию, создавая видимость благополучия. Субординация в должностном плане не должна препятствовать доступу к руководителю, желанию выявить причины проблем и принять меры своевременного реагирования в конкретной ситуации. Руководитель не только может, но при определенных ситуациях повышенного риска обязан лично вмешаться в ситуации с целью разрешения деловых и морально-психологических проблем организации.

В-третьих, владение навыками конструктивной критики содержания профессиональной деятельности как отдельных сотрудников, так и структурных подразделений. Профессиональная и повседневная практика формальных и неформальных коммуникаций убеждает в значимости этой характеристики и способности межличностного и коллективного взаимодействия. Безусловно, в профессиональной сфере без критики невозможно обойтись. Однако руководителю, наделенному соответствующими должностными полномочиями, следует быть корректным, объективным, конструктивным при критике действий подчиненных. Важно соблюдать принципы этики делового общения, не ущемляя статуса и чувства собственного достоинства

сотрудников. Важно следовать элементарным правилам критики, которые обеспечат взаимопонимание и психологически минимизируют последствия неприятных замечаний. Так, руководителю не стоит критиковать кого-либо в присутствии третьих лиц; начинать разговор с сотрудником непосредственно с критики, упуская из виду позитивные характеристики и профессиональные достижения человека; критиковать персональные качества, а не ошибочные действия сотрудника.

В-четвертых, умело сочетать деловую активность с полноценным отдыхом в сфере профессиональной деятельности, содействовать благоприятной социально-психологической атмосфере, заботиться о мотивации трудовой деятельности сотрудников, искренне радоваться их удачам, помогать справиться с ошибками и проблемами. Особое внимание уделять задачам социального развития организации с учетом персональных достижений, позиций, обеспечивая справедливое вознаграждение за труд.

Этика профессионального поведения руководителя неразрывно связана с ключевыми характеристиками организационной культуры, которые находят воплощение в специфике стиля руководства и делового общения. Однако имеют место универсальные нормы этического поведения руководителя.

Этика и этикет профессионального поведения руководителя предусматривают необходимость целенаправленной работы по формированию сплоченного коллектива на основе высоких ценностных приоритетов и нравственных норм профессиональной деятельности, что содействует атмосфере психологического комфорта.

Руководителю важно делать акцент на доверии, необходимости добросовестного и ответственного отношения сотрудников к труду и самому придерживаться данного принципа. Руководителю не следует игнорировать проявления халатности, отсутствия дисциплины и исполнительности.

В любых ситуациях руководитель должен сохранять самообладание, быть вежливым. Стоит помнить, что психологически лучше воспринимаются поручения в форме просьбы, чем приказа. К сотрудникам предпочтительно обращаться по имени и отчеству, на «вы».

Руководителю следует быть внимательным к своим подчиненным, замечать их успехи в работе. Однако не следует выделять «любимчиков». Система вознаграждения должна быть обоснованной, объективной и справедливой. Нравственное поощрение сотрудников может быть не менее эффективным, чем материальное, финансовое. Руководителю не стоит быть скупым на заслуженную благодарность со-

трудникам. Простое «спасибо», сказанное вовремя, может быть очень ценным для сотрудника.

Система коммуникаций в организации предусматривает служебную субординацию и этикет. Соответственно взаимодействие с руководителем выстраивается «по вертикали», т.е. на основе иерархии, признания статуса и должностного положения. Поэтому необходимо обратить внимание на нормы и правила поведения подчиненных в процессе общения с руководителем. Они предусматривают проявление по отношению к руководителю уважения, вежливости, соответствующих форм приветствия и благодарности и др. Общение характеризуется официальным стилем, корректностью, выдержанной дистанцией. Сотруднику стоит быть внимательным к мнениям, пожеланиям, просьбам и требованиям руководителя. Следует помнить о возложенной ответственности за выполнение поручений, качество работы.

Необходимо подчеркнуть, что служебный этикет предполагает соблюдение принципа единоначалия, который должен быть обеспечен в двустороннем порядке. Нужно помнить об иерархическом характере управленческих решений, не забывать о соподчиненности, чтобы не подрывать авторитет нижестоящего руководителя. Для руководителя в общении с подчиненным важна обратная связь. Это обеспечит не только межличностное взаимопонимание, но и результативность коллективного труда.

Важно обеспечить доступность руководителя для сотрудников организации. С этой целью должен быть установлен порядок, при котором сотрудник может обратиться к руководителю в максимально короткий срок. Сотруднику при этом стоит напомнить о времени и длительности встречи с руководителем. При общении с сотрудником руководителю стоит его выслушать, не перебивая, не отвлекаясь на другие дела и других людей. Несмотря на занятость, не следует во время приема людей разговаривать по телефону, подписывать документы, перебирать бумаги. Если беседа затягивается, руководитель может подняться со стула, дав понять о необходимости ее завершения.

В организации руководитель причастен не только к взаимоотношениям «по вертикали». Он не должен исключать из поля зрения и систему взаимодействий между коллегами. основополагающими в этом отношении являются принципы социального равенства, взаимного уважения, вежливости, доброжелательности, признания профессионализма. Служебный этикет призван обеспечить плодотворное сотрудничество, порядок, дисциплину.

Как правило, все сотрудники должны выполнять служебные функции, действуя в интересах организации, в рамках прав и обязанностей,

предусмотренных трудовым соглашением, должностной инструкцией, поручениями и распоряжениями руководства. Стиль, манера поведения и общения должны быть направлены на сохранение и повышение имиджа и авторитета организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Обоснуйте необходимость миссии, философии, стратегии, этических норм в деятельности современной организации.
2. Раскройте сущность философии, миссии, стратегии, системы этических норм деятельности организации.
3. Каковы основные показатели этического поведения в организации?
4. Каким образом осуществляется процесс обучения этическому поведению сотрудников организации?
5. Раскройте сущность, структуру и содержание этического кодекса организации.
6. В чем заключаются основные функции этического кодекса организации?
7. Раскройте основное содержание профессиональной этики руководителя.
8. В чем состоит роль руководителя в процессе формирования системы этики деловых отношений?

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Раздел 3. Этика деятельности современной организации

Тема 1. Этические нормы деятельности организации

Вопросы для обсуждения

1. Система этических норм деятельности организации.
2. Роль этических норм в управленческой системе современной организации.
3. Влияние этических норм на внутреннюю среду организации.
4. Основные показатели этического поведения в организации.
5. Структура и содержание должностной модели поведения в организации.
6. Основные проявления и причины неэтичного поведения в организации.
7. Способы и механизмы формирования и поддержания этических норм и ценностей в организации.
8. Влияние этических норм на внешнюю среду организации.
9. Сущность и содержание социальной ответственности организации.
10. Репутация и имидж организации.

Практическое задание

Познакомьтесь с содержанием Международного стандарта ICCSR26000 : 2011 «Социальная ответственность организации. Требования», утвержденного и введенного в действие Международным комитетом по корпоративной социальной ответственности (IC CSR) (протокол № 2 от 3 марта 2011 г.). (Приложение 1).

Тема 2. Этический кодекс организации

Вопросы для обсуждения

1. Сущность, структура и содержание этического кодекса организации.
2. Основные функции этического кодекса организации.
3. Классификация (типология) этических кодексов организации.
4. Основные подходы к созданию этических кодексов организации.
5. Этапы внедрения этического кодекса в организации.

Практические задания

Познакомьтесь с содержанием Кодекса этики и служебного поведения работника и обучающегося ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» (Приложение 2). Проанализируйте сущность этических норм согласно должностной модели поведения, свойственной системе образования. Приведите примеры межличностного (межгруппового) взаимодействия, построенные на нормах этики деловых отношений в образовательной организации. Приведите примеры, связанные с нарушением правил нравственного поведения участников образовательного процесса. Проанализируйте их, выявив причинно-следственные связи.

Найдите примеры действующих этических кодексов организаций. Выявите специфику профессиональной этики различных организаций и роль этических кодексов в процессе формирования системы деловых отношений.

Тема 3. Этика и деловой этикет руководителя

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и содержание процесса управления этикой деловых отношений в организации.
2. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе.
3. Основное содержание профессиональной этики руководителя.
4. Роль руководителя в процессе формирования системы этики деловых отношений.
5. Нормы этичного поведения руководителя.
6. Этические обязанности руководителя.
7. Этика поведения подчиненного.
8. Нравственная культура руководителя.
9. Этика общения руководителя.
10. Время руководителя как этическая категория.
11. Деловой этикет руководителя.
12. Имидж руководителя.

13. Рабочее место руководителя (этический аспект).
14. Деловая этика и этикет секретаря.

Практические задания

1. Проанализируйте поведение руководителя организации в аспекте этики и этикета деловых отношений.
2. Оцените уровень этичности вашей организации.

Литература

1. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2007. 368 с.
2. Профессиональная этика : учеб. пособие / отв. ред. В.М. Артемов. М. : Проспект, 2014. 208 с.
3. Тайм-менеджмент. Полный курс : учеб. пособие / под ред. Г.А. Архангельского. 3-е изд. М. : АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. 311 с.
4. *Ассенван М., Берг ван ден Г. Питерсма П.* Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер : пер. с англ. В.Н. Егорова, агентство Berenschot. 3-е изд., испр. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. 319 с.
5. *Бодуан Ж.-П.* Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз. М. : Академия, 2001. 274 с.
6. *Де Джордж Р.Т.* Деловая этика : пер. с англ. М. : Прогресс, 2003. 736 с.
7. *Джи Б.* Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. СПб. : Питер, 2000. 224 с.
8. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 487 с.
9. *Марр Б.* Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер : пер. с англ. А.В. Шаврина. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. 340 с.
10. Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник [и др.]. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 558 с.
11. Персональный менеджмент : Практикум / под общ. ред. С.Д. Резника. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2013. 304 с.
12. *Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К.* Этика бизнеса : учеб. пособие. М. : Дело, 2000. 280 с.
13. *Почепцов Г.Г.* Имиджология. М. : Релф-бук ; К. : Ваклер, 2000. 769 с.
14. *Резник С.Д.* Организационное поведение : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006. 430 с.
15. *Самоукина Н.* Настольная книга директора по персоналу : полное практическое руководство. 2-е изд., перераб. и доп. Ростов н/Д., 2013. 331 с.
16. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатина. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2008. 736 с.
17. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2014. 526 с.

4. ОСНОВЫ ЭТИКИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

После изучения данной главы студенты должны:

знать сущность, функции, формы, средства и принципы делового общения;

уметь применять теоретические знания на практике; выявлять основные задачи организации по развитию системы деловых коммуникаций;

владеть навыками выстраивания эффективных вербальных и невербальных коммуникаций в организации.

4.1. ОСНОВЫ ВЕРБАЛЬНОГО И НЕВЕРБАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов и взаимодействия между людьми, который порождается индивидуальными и социальными потребностями совместной деятельности, в том числе и профессиональной¹.

Выделяются следующие **функции общения**:

контактная, предполагающая установление контакта с собеседником (собеседниками);

информационная, характеризующаяся как процесс обмена сведениями, мнениями, решениями и др.;

побудительная, направленная на индивидуальную и коллективную мотивацию и стимулирование участников общения на определенные действия;

¹ Самыгин И.И., Руденко А.М. Деловое общение : учеб. пособие. 4-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2013. С. 27—46.

координационная, ориентированная на обеспечение согласованных действий в процессе совместной деятельности;

перцептивная, содействующая адекватному восприятию смысла информации, взаимопониманию участников коммуникативного процесса;

эмотивная, подчеркивающая эмоциональное состояние собеседников посредством невербальных приемов воздействия;

статусная, фиксирующая позицию, роли, статус личности в процессе межличностных коммуникаций и совместной деятельности;

преобразовательная, отражающая изменение сознания, поведения, в том числе намерений, мнений, решений, потребностей, действий, активности и др.

В сфере профессиональной деятельности общение обеспечивает взаимопонимание и взаимодействие людей, направленное на достижение общих целей и совместное решение профессиональных задач, создает условия для профессиональной самореализации, самосовершенствования, обеспечивает психологический комфорт, способствует удовлетворению интеллектуальных и творческих потребностей человека в самовыражении и др.

Деловое общение характеризуется как процесс взаимосвязи, взаимодействия, восприятия и обмена информацией, знаниями, навыками, опытом, призванный обеспечить совместную продуктивную деятельность и направленный на достижение поставленных целей организации.

Важно отметить некоторые **принципы делового общения**:

- принцип *кооперации* как коллективная форма коммуникативного взаимодействия;
- принцип *достаточности информации*, необходимый для принятия соответствующих решений, выработки мнений, организации деятельности;
- принцип *качества* (достоверности, объективности) информации;
- принцип *целесообразности*, соответствующий коллективным целям и интересам;
- принцип *ясности*, основанный на рациональных методах интеллектуальной деятельности;
- принцип *взаимопонимания*, предполагающий адекватное восприятие вербальной и невербальной информации;
- принцип *доброжелательности, приветливости, внимательности* по отношению к собеседникам;
- принцип *грамотности речи* (устной и письменной) и *культуры общения*;

- принцип *пунктуальности*, требующий своевременной и регламентированной коммуникации, рационального использования временных ресурсов;
- принцип *конфиденциальности*, предусматривающий деликатное отношение к информации, предназначенной для служебного использования, следованию интересам организации, содействие ее позитивному имиджу и др.

Подобно стилям управления выделяются *авторитарный, либеральный и демократический стили общения*.

Авторитарный стиль общения характеризуется стремлением одного собеседника навязать свою точку зрения, установку другому, подавляя его авторитетом, статусом, категорически не принимая во внимание другие аргументы и мнения.

Либеральный стиль коммуникативного взаимодействия обычно пресуш слабхарактерным, недостаточно компетентным в сфере профессиональной деятельности людям, готовым идти на поводу у других, пытаясь избежать ответственности.

Демократический стиль общения признан как наиболее эффективный в процессе коллективного решения задач, способствующий проявлению инициативы и непрерывному профессиональному развитию и личностному росту всех участников трудовой деятельности.

Стиль общения реализуется в процессе определенной тактики коммуникативного взаимодействия согласно избранной стратегии общения (открытое или закрытое общение; преобладание монолога или диалог; преобладание ролевых установок или признание личности).

В процессе общения могут выделяться следующие позиции:

- доброжелательная;
- нейтральная;
- враждебная;
- доминирование;
- подчинение;
- общение на равных.

Средствами общения выступают два вида коммуникаций: *вербальная* (речевая) и *невербальная* (неречевая).

Вербальное (словесное) общение осуществляется при помощи речи (языка). К вербальным средствам общения относится устная и письменная речь, наполненная определенным смыслом, а также слушание и чтение. Первые две характеристики участвуют в процессе передачи информации, две другие — в процессе ее восприятия. Указанные виды речевой деятельности лежат в основе речевой коммуникации. От уровня развития данных видов коммуникации зависит эффективность ре-

чевого общения. Речь делится на внутреннюю (мысленный разговор с самим собой) и внешнюю (межличностная коммуникация). Внешняя речь, как отмечалось, выражается в двух формах — устной и письменной.

В процессе делового общения важно учитывать отличие устной речи от письменной. Разница состоит в характере адресата. Письменная речь обычно обращена к отсутствующим. На письменную речь не оказывает влияния реакция тех, кто ее воспринимает при прочтении. Устная речь предполагает наличие собеседника. Говорящий и слушающий слышат и часто видят друг друга. Соответственно устная речь больше подвержена реакции со стороны ее воспринимающей. Реакция на информацию в данном случае может быть незамедлительной, что создает возможность корректировать содержание речи и форму подачи информации. Устная речь требует легкого усвоения и понимания слушателями, иначе теряется смысл коммуникации.

Специфика письменной речи состоит в том, что она рассчитана на зрительное восприятие. Это обеспечивает возможность неоднократного обращения к содержанию текста по разным мотивам, например, с целью лучшего понимания, размышления и др.

В сфере делового общения активно используются и устные, и письменные коммуникации. Значимость того или другого определяется целями коммуникации и ориентацией на конкретные результаты профессиональной деятельности, которые вырабатываются на совещаниях, переговорах и др., или фиксируются в приказах, распоряжениях, других локальных нормативных актах и прочих документах.

Невербальное общение — более широкое и абстрактное понятие, которое отражает психические состояния человека и является средством их выражения. Невербальное общение характеризуется как средство передачи информации, формирование собственного образа в глазах собеседника или группы лиц, восприятие и формирование представлений о деловом партнере и прочее, которое очень часто транслируется на подсознательном уровне, независимо от того, осознают собеседники подобные сигналы и знаки или нет. Важно отметить, что в процессе взаимодействия вербальное общение может корректироваться, порой без серьезных трудностей, тогда как невербальное общение является менее пластичным. Очень часто оно выдает истинные намерения собеседников, расходящиеся с оглашенной позицией.

Выделяется следующая классификация невербальных средств общения.

Кинесические средства — как совокупность зрительно воспринимаемых движений другого человека, которые обеспечивают вырази-

тельно-регулятивную функцию в общении. К таким средствам относятся поза, жесты, мимика, взгляд, походка человека.

Поза — это положение тела человека, которое признается типичным для определенной культуры, социального статуса человека, ситуации, обстоятельств и др. Поза человека может свидетельствовать о закрытости или готовности к общению. Открытые позы предполагают свободные, нескованные движения тела, руки раскрыты ладонями вверх (в позиции стоя), нет скрещивания рук и ног. Открытые позы подсознательно воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, заинтересованности в общении.

Жесты — определенные движения руками и головой, дополняющие смысл сказанного. Можно выделить жесты коммуникативного характера — приветствия, прощания, запрета, привлечения внимания, утвердительные, вопросительные, отрицательные; жесты оценки или отношения — одобрения, (не)удовлетворения, (не)доверия и др.; описательные жесты, дополняющие конкретный образ и ситуацию др. Противоречие между смыслом сказанного и жестами, как правило, свидетельствует о лжи, неискренних намерениях собеседника.

Мимика — движение мышц лица. Мимика передает основные эмоциональные состояния человека (гнев, радость, страх, страдания, удивление, презрение). Основную информационную нагрузку при передаче эмоционального состояния несут брови, область вокруг рта (губы).

Взгляд очень тесно связан с мимикой человека. Визуальный контакт или его отсутствие обеспечивает качество коммуникационного процесса, свидетельствуют о наличии или отсутствии обратной связи, расположенности и готовности к общению или наоборот. Реакция зрачков человека не поддается контролю. Суженные зрачки выдают сердитое, злое, мрачное, раздраженное состояние собеседника. Расширенные зрачки наоборот свидетельствуют о позитивной наклонности человека.

Походка человека — стиль передвижения человека в пространстве, отражающий его эмоциональное состояние. Гнев, стресс, страдания, переживания неминуемо накладывают отпечаток на внешний облик человека. Однако важно помнить, что корректировка походки, позы, мимики, пусть даже искусственная, способна изменить реальное эмоциональное состояние.

Просодические и экстралингвистические средства невербального общения связаны с характеристиками голоса, который выдает эмоциональное и физическое состояние человека. Просодика исследует ритм и интонацию речи (высоту, громкость голоса, темп речи). Экс-

тралингвистика анализирует наличие в речи пауз, психофизиологических характеристик — кашля, смеха, вздохов, плача и др., которые являются мощным дополнением к вербальной информации. По высоте голоса, интонации, скорости речи можно определить чувства и эмоции человека. Однако целенаправленная работа над голосом, управление эмоциями обеспечат необходимый эффект и положительный результат в процессе делового общения.

Такесические средства предусматривают прикосновения в процессе общения — рукопожатия, касания, похлопывание, поцелуи, поглаживание, отталкивание и др. Применение подобных средств взаимодействия определяется некоторыми характеристиками собеседников, партнеров, в частности, пол, возраст, статус, степень знакомства. Например, похлопывание по плечу допускается при условии близких отношений, равенства социального положения.

В процессе общения важно обращать внимание на такие проксемические характеристики, как ориентация партнеров и дистанция между ними. В связи с этим следует учитывать национальные, религиозные, культурные особенности коммуникации. Ориентация (поворот тела, разворот ступней) свидетельствует о желаниях и направлениях мысли собеседника. Психологический и этический комфорт в процессе общения определяется дистанцией между собеседниками. Не стоит вторгаться в интимное пространство человека (примерно 0,5 метра), провоцируя негативную реакцию с его стороны.

При вынужденных обстоятельствах скученности людей (в транспорте, лифте и др.) важно соблюдать негласные правила:

- не стоит разговаривать, даже со знакомыми;
- не рекомендуется смотреть в упор на других;
- выражение лица должно быть спокойным, беспристрастным, без явно выраженных эмоций;
- при большом скоплении людей движения должны быть максимально сдержанными.

Средства вербального и невербального общения воплощаются в различных **формах деловых коммуникаций**:

- публичном выступлении — процессе передачи информации выступающим перед целевой аудиторией;
- деловой беседе — передаче и обмену информацией, мнениями, позициями по определенным вопросам и проблемам;
- деловом совещании — способе коллективного открытого обсуждения группой специалистов конкретных деловых вопросов;
- деловых переговорах — основном согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон;

- дискуссии — обсуждению какого-либо спорного вопроса, проблемы, в процессе которого каждая из сторон приводит свои аргументы и добивается поставленных целей;
- деловой переписке — процессе обмена информацией, зафиксированной в виде письменной речи;
- телефонного разговора — дистанционного общения между участниками делового взаимодействия посредством специальных технических средств и др.

Каждая из обозначенных форм делового общения предполагает соблюдение этических норм и правил коммуникации, что свидетельствует о наличии профессиональных и общекультурных компетенции взаимодействующих лиц.

Совершенствование навыков профессионального общения — процесс непрерывный. Однако отправной точкой в данном процессе можно считать процедуру прохождения собеседования при устройстве на работу. Стоит обратить внимание на наиболее существенные правила вербального и невербального общения, содействующие формированию позитивного облика претендента на должность.

Безусловно, поиски работы всегда сопровождаются активными социальными контактами и непосредственным общением с руководителем организации или его представителями (руководителем или сотрудниками кадровой службы). Очень часто претендентов на вакантную должность приглашают на процедуру собеседования. От того, как покажет себя соискатель, зависит исход встречи.

Для того чтобы произвести благоприятное впечатление, соискателю необходимо вовремя прийти на собеседование, предварительно договорившись о встрече по телефону, представить себя с наилучшей стороны в процессе взаимодействия, продемонстрировать культуру общения, достойный внешний вид (предпочтительна одежда классического, консервативного стиля, начищенная обувь, уложенные волосы, ухоженные руки и др.). Вежливость, воспитанность, хорошие манеры должны стать неотъемлемой характеристикой делового общения соискателя.

Во время встречи соискателю очень важно показать искренний интерес к организации, основным направлениям ее деятельности, подчеркнуть высокий уровень профессиональной подготовки и желание трудиться в организации. Обратившись к различным информационным ресурсам, предварительно необходимо собрать сведения об организации, ее репутации, спектре реализуемых услуг (товаров), осознать степень личной готовности к работе на вакантной долж-

ности. Соответственно соискателю важно позаботиться не только о внешнем виде, но и о содержании беседы. Необходимо сосредоточить внимание на данных личной биографии; уточнить сведения, касающиеся профессионального образования и повышения квалификации, трудового стажа, перечень организаций, в которых трудились; предложить адекватные формулировки причин увольнения из других организаций; осознать цели трудоустройства на новое место работы и т.д. Важно сделать акцент на желании реализовать свой профессиональный и личностный потенциал в социально значимой сфере, с которой связана организация, продемонстрировать потребность освоить новые направления профессиональной деятельности. Не стоит игнорировать финансовый вопрос, но подойти к нему следует очень деликатно. Безусловно, необходимо поинтересоваться содержанием профессиональной деятельности и условиями труда. Во время встречи не следует говорить о личных финансовых проблемах, жизненных трудностях. Нельзя предлагать недостоверную информацию о себе.

Предлагаемые представителям организации документы, копии документов должны выглядеть аккуратно (без мятых страниц, пятен и др.). Резюме должно быть оформлено грамотно и содержательно, отражать профессиональные и личные достижения соискателя.

Во время беседы вести себя следует естественно, без суеты и нервозности; говорить спокойным и уверенным тоном; жесты должны быть сдержанными, отвечающими смыслу содержания беседы; адекватно реагировать на вопросы. В процессе общения важно поддерживать контакт глаз, но без назойливости, периодически отводя взгляд в сторону. Избегание прямого взгляда приводит к потере доверия и в целом неблагоприятному впечатлению от общения.

В конце собеседования необходимо поблагодарить представителей организации, поинтересоваться, когда будут известны результаты собеседования, и спокойно, не торопясь выйти из помещения.

После получения положительного ответа о приеме на работу оформляется трудовой договор, в котором фиксируется место, должность, срок работы, обязанности администрации организации по оплате труда, перечень социальных льгот и гарантий, ответственность сторон за неисполнение обязательств, основания расторжения трудовых отношений, порядок рассмотрения трудовых споров и некоторые другие детали.

При поступлении на работу в организацию следует внимательно изучить должностную инструкцию, правила внутреннего распорядка и ряд документов, определяющих специфику трудовой деятельности

по занимающей должности. Следует уделить внимание нормам, ценностям, традициям, принятым в трудовом коллективе. Важно разобратся как в формальной, так и неформальной структуре управления организацией, выявить специфику организационной культуры, особенно в плане коммуникаций.

В период адаптации к новым условиям труда рекомендуется быть нейтрально-вежливым со всеми окружающими, воздерживаться от тесных межличностных контактов, придерживаться субординации в процессе делового общения. Следует избегать тем и вопросов личного характера, не имеющих отношения к делу. Важно быть внимательным к манере общения в структурном подразделении и организации в целом, быть доброжелательным, деликатным и тактичным по отношению к коллегам и посетителям.

Во многих организациях новых сотрудников представляют коллективу. Это способствует более быстрому включению в трудовой процесс. Однако при обращении нового специалиста к сотрудникам других структурных подразделений не лишним будет напомнить, кто вы, и четко формулировать просьбы и вопросы, с которыми вы обращаетесь к коллегам. В первое время лучше воздержаться от какой-либо критики организации производственного процесса, отдельных сотрудников и инновационных предложений. В противном случае даже самые благие намерения обернутся трудностями в общении, не может быть исключена и конфликтная ситуация, что нежелательно. Новые сотрудники всегда являются субъектом повышенного внимания в организации, не стоит провоцировать негативных реакций по отношению к себе, какие бы поводы для этого ни возникали. Профессионализм, эффективные коммуникации, спокойствие, уверенность в себе принесут благие плоды совместного труда.

Как видим, средства и формы вербального и невербального общения представляют собой сложную систему, дополняют друг друга, обеспечивают развитие морально-психологического климата в коллективе и позволяют выстраивать эффективные взаимодействия в процессе делового общения.

4.2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Общение как сложный процесс становления и развития межличностного и коллективного взаимодействия порождается ключевыми потребностями организации и содержанием профессиональной дея-

тельности. Комплексный процесс делового общения имеет три основных структурных компонента:

- коммуникативный, предполагающий обмен информацией;
- интерактивный, основанный на взаимодействии участников общения;
- перцептивный, определяющий специфику восприятия и обратной связи в процессе взаимодействия общающихся, на обеспечении взаимопонимания.

Для характеристики задач развития делового общения за основу возьмем эти структурно-функциональные характеристики коммуникаций в организации.

Коммуникативная сторона процесса общения характеризуется обменом актуальной информацией, которая соответствующим образом должна быть принята, понята, осмыслена. Однако под влиянием различных факторов (например, социально-экономических, политических, социокультурных, индивидуальных) люди не всегда адекватно понимают друг друга. Причиной непонимания являются так называемые **коммуникативные барьеры**, которые могут создавать предпосылки для возникновения серьезных разногласий и даже конфликтных ситуаций.

Выделяются следующие коммуникативные барьеры (барьеры общения):

языковой барьер, основанный на использовании малознакомой для собеседников лексики, двусмысленности содержания высказываний, многословном или нелогичном повествовании, несоответствия стиля и ситуации общения и т.д.;

психологический барьер, определяющийся особенностями психоэмоционального и психофизиологического состояния собеседников, особенностями темперамента, характера, настроения человека, направленности личности и др.;

социально-культурный барьер, предполагающий специфику социального статуса, национальной принадлежности, гендерные и возрастные аспекты взаимодействия, влияющие на способность взаимопонимания;

неблагоприятная окружающая обстановка, влияющая на процесс и результат общения (шум, теснота, жара или холод, ограниченность во времени и др.);

барьер межличностных отношений, обоснованный личной неприязнью, завистью, недоверием, отсутствием авторитета собеседника, склонностью собеседников к излишней критике, осуждению, доминированию и др.

Следует отметить, что любая информация оказывает воздействие на поведение человека, способствует не только внешним, но и внутренним изменениям человека. Эти изменения могут быть связаны с нарушением внутреннего, душевного спокойствия, изменением устойчивого мнения о себе и окружающих, разрушением сложившихся стереотипов и моделей взаимодействия, ухудшением отношений с окружающими. Соответственно человек может сопротивляться получению нежелательной для него информации, избегать контактов, например, с руководством, поверхностно, не углубляясь в содержание беседы делать какие-либо выводы и прочее. Подобные проявления в коммуникативном поведении мешают не только личным, но и коллективным интересам.

Поэтому с целью разрешения и предупреждения проблем в общении очень важно уделять внимание качеству межличностных коммуникаций в организации. В частности, необходимо:

- пресекать негативный эгоцентризм сотрудников, акцентирующая внимание на личных проблемах и переживаниях;
- избегать обсуждения банальных вопросов;
- не допускать пассивности сотрудников в процессе решения профессиональных вопросов;
- не принимать молчание как знак согласия;
- избегать излишней эмоциональности во время общения, в то же время не одобрять равнодушного отношения к делу;
- избегать необоснованной серьезности, высокомерия, надменности, пренебрежительности, грубости, бестактности, притворства, лживости, заискиваний, болтливости в общении;
- быть внимательным к предложениям, мнениям, аргументам, предлагаемым сотрудниками;
- следовать установленным регламентам в процессе делового общения, иначе эффективность коммуникаций снижается.

Интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия между людьми, т.е. не только в обмене информацией, идеями, предложениями, аргументами и т.д., но и конкретными действиями, которые побуждаются полученной информацией.

Профессиональная модель поведения человека в организации в контексте этики деловых отношений, включая интерактивную сущность процесса коммуникаций, будет определяться должностным регламентом¹.

¹ *Криссовский Ю.Д.* Организационное поведение : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Юпити-Дана, 2012. С. 67–81.

Должностная модель поведения структурно включает следующие характеристики:

- профессиональные задачи, которые следует выполнять должностному лицу;
- обязанности, которые сотрудник должен выполнять;
- права, которыми наделяется специалист для эффективного исполнения обязанностей;
- ресурсы, необходимые для профессиональной деятельности;
- ответственность, принимаемая сотрудником с целью обеспечения качества работ;
- подотчетность сотрудника вышестоящему должностному лицу для эффективного регулирования трудовой деятельности;
- внутриорганизационные обязательства перед руководителями и специалистами других структурных подразделений;
- обязательства перед социальными партнерами — поставщиками, заказчиками, клиентами, покупателями и др.

Интерактивная сторона коммуникаций также воздействует на изменение делового поведения человека в организации. В основе этих изменений — система мотивации профессиональной деятельности. В качестве мотивов могут выступать коллективные и индивидуальные потребности, интересы, ценности, убеждения, установки, побуждения, желания (власть, деньги, статус, чувство долга, стремление к самореализации, альтруизм, кооперация, конкуренция и др.).

Интерактивная сторона коммуникативного процесса практически всегда связана с психологическими аспектами межличностного взаимодействия. Целью и результатом этого взаимодействия является изменение индивидуальных или групповых психических характеристик (норм, правил, взглядов, убеждений, установок, мотивов и пр.), определяющих сущность индивидуального и коллективного сознания, персонального или общественного мнения.

Ключевая задача, связанная с формированием адекватных моделей индивидуального, группового и коллективного поведения в организации, профилактикой негативных коммуникативных процессов, препятствующих эффективной деятельности, заключается в осознании и принятии следующих характеристик, присущих поведению должностных лиц:

- поведение обязательное (по принуждению, в соответствии с предъявляемыми требованиями);
- поведение должное (по договору, согласно оговоренным условиям труда);
- поведение желательное (по собственному желанию и доброй воле).

Практическому воплощению подобных моделей поведения способствует целенаправленная работа по развитию системы организационной культуры и этики деловых отношений.

Перцептивная сторона общения характеризуется спецификой процесса восприятия друг друга и установления взаимопонимания. В процессе восприятия складываются представления о намерениях, мыслях, желаниях, способностях, интересах, культуре. В процессе общения происходит осознание и понимание не только взглядов собеседника, но и своих собственных. В процессе непрерывного внутреннего диалога с самим собой формируется самооценка человека, происходит самоанализ личного поведения, в частности, осознание мотивов тех или иных поступков, действий, смысложизненных ориентиров и др. Человек осознает и познает себя помимо прочего и посредством определенных механизмов перцепции. К ним относятся:

- познание и понимание людьми друг друга (идентификация или отождествление, стереотипизация, эмпатия, аттракция (симпатия);
- познание самого себя в процессе общения (рефлексия);
- прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

В процессе общения поведение человека меняется под воздействием получаемой информации со стороны собеседника (вопросы, просьбы, мнения, приказы, советы и т.д.). Обработывая информацию, человек одновременно получает сигналы об эффективности своего обращения, взаимодействия с партнером. Сигналы вербального и невербального характера обеспечивают корректировку последующих действий и высказываний участников процесса коммуникации.

В этом отношении одной из существенных является задача обеспечения управления восприятием собеседника. Эффективность процесса адекватного восприятия обеспечивается с помощью привлечения внимания к особенностям внешнего облика и поведения в определенных обстоятельствах, ситуациях. С данными характеристиками связаны задачи формирования позитивного имиджа человека.

Однако на процесс восприятия собеседника могут повлиять различные факторы объективного и субъективного плана, допускающие возможность ошибок при характеристике поведения человека.

Во избежание искажений в процессе восприятия важно помнить об основных позициях человека, фиксирующих статус и роль собеседника в процессе коммуникации. В этом отношении выделяются следующие стили делового общения:

- ритуальный стиль, который демонстрирует причастность человека к социальной группе (организации). Соответственно статус

человека определяет содержание социальных, профессиональных и личных задач, ролей, функций;

- манипулятивный стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Безусловно, при любом воздействии на профессиональное поведение человека можно отследить элементы манипуляции, все определяют целевые установки воздействующей стороны;
- гуманистический стиль, который направлен на удовлетворение естественных потребностей в процессе общения, например, потребностей в понимании, сочувствии, сопереживании и др. Однако акцент на индивидуальных потребностях, личностных характеристиках партнера по общению не всегда уместен. Гораздо важнее бывают интересы общего дела, необходимость соблюдения субординации, объективная оценка результатов труда, справедливость вознаграждения и прочее.

Тем не менее следует отметить, что индивидуальные способности к обратной связи оцениваются по таким критериям, как:

- познавательная компетентность (способность, основанная на соответствующей потребности человека к постоянному развитию);
- наблюдательность (способность человека объективно оценивать происходящее и целесообразно действовать);
- ценность различий (способность человека понять и принять, что все разные, большая удача встретить единомышленников);
- эмпатия (способность к сопереживанию, часто основанная на личном опыте);
- открытость (способность вести открытый диалог с целью достижения значимого эффекта);
- отсутствие персонализации (способность абстрагироваться от личности, объективно оценивать действия и поступки, не ущемляя прав и достоинства человека и не принимая все достижения или ошибки исключительно на свой счет).

Крайне важной в сфере профессиональной деятельности представляется необходимость развивать навыки делового общения, к которым, в частности, относятся:

- умение слышать и понимать партнера;
- умение передать информацию, не искажая ее смысла;
- умение обращаться и вступать в деловые контакты с людьми;
- умение задавать вопросы;
- умение в необходимом объеме излагать материал, суть вопроса;
- умение контролировать содержание выступления, беседы, выдерживая деловой стиль общения;

- умение контролировать личные и воспринимать со стороны собеседника невербальные сигналы, дополняющие содержание вербальной информации;
- умение контролировать субординацию и дистанцию общения;
- умение поддерживать благоприятную морально-психологическую атмосферу и выравнять эмоциональное напряжение в процессе общения и др.

Развитие делового общения в организации прежде всего предполагает совершенствование межличностных отношений. Стоит выделить основные **социально-психологические методы управления общением**:

- заражение — бессознательное, стихийное принятие человеком определенного психологического состояния;
- внушение — активное воздействие одного человека на другого при условии наличия авторитета, атмосферы доверия, отсутствия психологического сопротивления;
- убеждение — целенаправленное аргументированное воздействие на систему мировоззрения человека;
- подражание — воспроизводство одним человеком моделей поведения другого;
- принуждение — стремление заставить человека вести себя соответствующим образом вопреки его желанию, воле, убеждению.

Таким образом, коммуникации в организации — процесс двустороннего обмена информацией, направленный на обеспечение взаимопонимания и взаимодействия. Эффективность данного процесса во много зависит от выработки коммуникативной компетентности, как способности устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми, как система внутренних ресурсов личности, необходимых для достижения личных и коллективных целей в сфере профессиональной деятельности.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. В чем состоит социальная сущность общения?
2. Каковы функции общения?
3. В чем заключается специфика делового общения?
4. Раскройте содержание основных принципов делового общения.
5. Дайте характеристику вербального общения в организации.
6. Раскройте роль невербальных коммуникаций в организации.
7. Охарактеризуйте основные проблемы делового общения в организации.
8. Обоснуйте основные задачи по развитию системы деловых отношений в организации.
9. Обозначьте основные методы управления деловым общением.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Раздел 4. Основы этики делового общения

Тема 1. Основы вербального и невербального общения в организации

Вопросы для обсуждения

1. Социальная сущность общения.
2. Принципы делового общения.
3. Основные функции общения.
4. Специфика делового общения.
5. Характеристика вербального общения в организации.
6. Средства и приемы невербального общения.
7. Роль невербальных коммуникаций в организации.

Практические задания

1. Используя приведенный в Приложении 4 тест «Что нам говорят мимика и жесты?», определите, насколько вам понятен язык мимики и жестов. Для выполнения теста выберите один из вариантов ответов на перечисленные вопросы и зафиксируйте соответствующие баллы.
2. Проанализируйте таблицу (Приложение 5), сделайте выводы о специфике невербальной информации.

Тема 2. Основные формы делового общения

Вопросы для обсуждения

1. Культура устной и письменной речи в деловом общении.
2. Основные правила подготовки к собеседованию.
3. Правила подготовки и проведения деловой беседы.
4. Подготовка к публичному выступлению. Основные рекомендации.
5. Официальные встречи и приемы на работе.
6. Подготовка и проведение служебных совещаний.
7. Организация и проведение деловых переговоров.
8. Этические нормы общения по телефону.
9. Правила деловой дискуссии.
10. Основные правила делового этикета в процессе делового общения.
11. Особенности общения с коллегами и руководителем.
12. Правила конструктивной критики.

Тема 3. Основные задачи развития делового общения в организации

Вопросы для обсуждения

1. Психологические основы делового общения.
2. Основные проблемы делового общения в организации.
3. Споры и конфликты в процессе делового общения.
4. Стрессы в деловом общении.
5. Этика разрешения конфликтов в организации
6. Основные задачи по развитию системы деловых отношений в организации.
7. Социально-психологические методы управления деловым общением.

8. Защита от манипуляций в деловом общении.
9. Принципы и правила успешной организации времени в процессе делового общения.

Практическое задание

Познакомьтесь с Приложением 5 «Манипуляции, используемые в переговорном процессе». Выявите основные способы противодействия манипуляциям в процессе делового общения. Приведите примеры из практики делового общения.

Литература

1. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2007. 368 с.
2. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / под ред. В.Н. Лавриненко, Л.И. Чернышовой. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2013. 591 с.
3. *Ассенван М., Берг ван ден Г. Питерсма П.* Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер : пер. с англ. В.Н. Егорова, агентство Berenschot. 3-е изд., испр. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. 319 с.
4. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 487 с.
5. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения : практическое пособие. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Ось-89, 2003. 320 с.
6. *Март Б.* Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер : пер. с англ. А.В. Шаврина. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. 340 с.
7. Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник [и др.]. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 558 с.
8. Персональный менеджмент : практикум / под общ. ред. С.Д. Резника. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2013. 304 с.
9. *Полукаров В.Л., Петрушин В.И.* Психология менеджмента. 3-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2013. 274 с.
10. *Резник С.Д.* Организационное поведение : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006. 430 с.
11. *Самоукина Н.* Настольная книга директора по персоналу : полное практическое руководство. 2-е изд., перераб. и доп. Ростов н/Д., 2013. 331 с.
12. *Самыгин И.И., Руденко А.М.* Деловое общение : учеб. пособие. 4-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2013. 440 с.
13. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2008. 736 с.
14. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2014. 526 с.

5. ЭТИКЕТ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

После изучения данной главы студенты должны:

знать сущность и роль этикета деловых отношений; осознавать значимость правил и принципов современного повседневного и делового этикета;

уметь придерживаться правил и норм этикета в процессе повседневного и профессионального общения;

владеть практическими навыками этикета деловых отношений с целью формирования позитивного имиджа и выстраивания эффективных коммуникаций.

5.1. ПОВСЕДНЕВНЫЙ ЭТИКЕТ

Повседневный этикет характеризуется совокупностью общепринятых норм и правил взаимодействия с окружающими в определенных условиях, ситуациях, обстоятельствах согласно сложившимся культурным традициям, обычаям, социальным установкам, определяющим рекомендуемую модель поведения. К ним, например, относятся общие правила поведения на улице, в общественном транспорте, в театре, музее, на концерте и др. Остановимся на наиболее существенных нюансах повседневного этикета, непосредственным образом связанных с общей культурой поведения и этикой деловых отношений.

Общие правила поведения на улице знакомы каждому практически с юных лет. Улица требует соблюдения не только правил дорожного движения, но и правил хорошего тона. Тем не менее очень часто можно столкнуться со случаями нарушения общепринятых норм и правил поведения, которые приводят к эмоциональной раздражительности,

нервозности, порой и к конфликтам между участниками уличного движения.

Одежда, в которой выходят на улицу, должна быть чистой и аккуратной. Согласно общепринятым правилам поведения на многолюдной улице следует идти в общем потоке, а не против него. Крайне неприличным считается размахивать руками на ходу, особенно если вы держите портфель, зонт, трость, другие предметы. По тротуару не принято ходить больше трех человек в одном ряду. Прохожих, идущих впереди, обходят слева, а идущих на встречу справа. Сумка и другие вещи при этом находятся в правой руке. Обгоняя прохожих, говорят: «Позвольте пройти», «Извините», «Разрешите».

На узком тротуаре, чтобы не задеть встречного, необходимо остановиться и пропустить его. Бестактным считается, если пешеход стремится пройти между двумя людьми, идущими вместе.

При встрече на тротуаре знакомого для общения лучше отойти в сторону, чтобы не мешать прохожим. Так же, как при необходимости снять или надеть верхнюю одежду.

На улице необходимо соблюдать правила приветствия. При встрече со знакомыми вежливый человек здоровается первым, особенно с женщинами и людьми старшего возраста, но первым протягивать руку для рукопожатия не следует. Здороваясь, мужчинам необходимо снять перчатку. Это правило действует со времен средневековья.

На улице не принято громко разговаривать, смеяться и активно жестикулировать, даже если вы встретились с друзьями, хорошими приятелями или знакомыми, с которыми долго не общались.

Кроме обозначенных норм необходимо отметить элементарные, но вместе с тем очень важные правила поведения на улице. На улице нельзя:

- сорить, плевать, есть на ходу, ходить по газонам;
- заниматься своим туалетом (красить губы, смотреться в зеркало и др.);
- проявлять праздное любопытство по отношению к прохожим или каким-либо происшестввиям, случившимся на улице;
- отвлекать для разговора встреченных знакомых, если они идут не одни, а также оставлять своего спутника без предупреждения.

Среди норм уличного этикета особое место отводится поведению мужчины по отношению к женщине:

- на улице мужчина всегда идет слева от женщины (этот обычай сохраняется с давних пор, когда мужчина на левом боку носил меч или шпагу), чтобы встречные задевали его, а не спутницу.

Исключение составляют военные в форме, поскольку их правая рука должна быть свободна для воинского приветствия;

- в компании женщины и двух мужчин женщина обычно идет между мужчинами;
- в компании мужчины и двух женщин мужчина находится между спутницами или занимает крайнее место слева;
- в обществе женщин старшего возраста мужчина всегда идет слева;
- во время дождя зонт следует нести тому, кто выше ростом, иначе это доставит определенные неудобства обоим спутникам. Зонтрость не следует носить наперевес, как пику. Такой зонт носят на левом предплечье или как трость в правой руке. Складной зонт подвешивается на запястье за специально предназначенный шнурок;
- во время движения вверх по узкой лестнице мужчине лучше находиться впереди женщины, во время движения вниз — мужчина спускается первым. Если лестница широкая можно подниматься или спускаться одновременно (рядом друг с другом). Женщина может взять своего спутника под руку.

Правилам поведения в общественном транспорте следует уделять особое внимание, поскольку для многих рабочий день начинается и заканчивается поездкой в автобусе, троллейбусе, трамвае, метро. Деловым встречам и переговорам очень часто предшествуют поездки в поезде, перелеты из одного места в другое.

Отметим наиболее общие правила поведения в общественном транспорте:

- при входе в салон автобуса, троллейбуса, трамвая, вагон метро сначала надо предоставить возможность другим пассажирам выйти и только потом входить в салон;
- при посадке не следует задерживаться возле двери, даже если вы выходите на следующей остановке, в таком случае лучше войти последним;
- мужчине следует пропустить женщин, пожилых людей, инвалидов, при необходимости помочь им;
- молодые люди уступают место пожилым, инвалидам, беременным, пассажирам с маленькими детьми. Детям школьного возраста место в транспорте не уступают, наоборот они должны уступать место старшим;
- молодого человека или девушку можно в тактичной форме попросить уступить место пожилому человеку;

- мужчине следует уступить место женщине. Женщина должна поблагодарить и сесть. Неприлично отказываться от предложенного места, если для этого нет оснований;
- в переполненном транспорте не рекомендуется выставлять локти или широко расставлять колени (в положении сидя), держать руки в карманах, большие сумки и рюкзаки лучше поставить на пол;
- читая газеты или журналы необходимо свернуть их так, чтобы они никому не мешали, не стоит заглядывать через плечо соседа, который что-то читает;
- не следует пользоваться общественным транспортом во время болезни. Чихая и кашляя, вы должны прикрываться носовым платком;
- за проезд в общественном транспорте каждый платит сам. Однако если знакомый мужчина или спутник оплатить проезд женщины, ей не следует настаивать, когда мужчина откажется принять деньги;
- встретив знакомых, не стоит быть чрезмерно эмоциональным, расспрашивать подробности о семейных и других делах, не следует громко разговаривать и смеяться;
- при выходе из общественного транспорта быть внимательным и осторожным, при необходимости помочь другим пассажирам. Если мужчина со спутницей, то он выходит первым и подает женщине руку.

При передвижении поездом и самолетом важно поприветствовать своих соседей, проявлять уважение к попутчикам и следовать общим правилам культуры поведения и общения.

При использовании служебного автомобиля почетным считается заднее сиденье. Руководитель организации может расположиться на переднем месте рядом с шофером. Однако недопустимо для руководителя посадить своего секретаря на переднее сиденье, а самому сесть на заднее. Этичнее сделать наоборот. В личном автомобиле почетным считается переднее сиденье, рядом с водителем. Гости обычно располагаются на заднем сиденье. Однако, проявляя уважение к гостям, вежливым будет поинтересоваться, как они предпочитают разместиться в автомобиле.

Пользуясь услугами такси, женщине лучше разместиться на заднем сиденье справа по ходу автомобиля. Согласно правилам этикета женщина, садясь в машину, должна подойти, открыть дверь, сесть, потом обе ноги поставить на пол машины. При выходе женщина сначала

поворачивается на сиденье, опускает ноги на землю, держась левой рукой, встает и поднимается во весь рост.

Общение с деловыми партнерами, коллегами часто предполагает посещение театра, музея, концерта, других зрелищных мероприятий. Посещение подобных мероприятий регламентируется нормами и правилами поведения в общественных местах. Однако есть детали, на которые следует обратить внимание.

Прежде всего речь идет о выборе одежды. Несмотря на то что требования к внешнему облику для посетителей театра становятся все демократичнее, важно помнить: спортивная одежда и обувь, свитер и джинсы в данном случае не уместны. Так же, как и в случае посещения музеев, выставок. Лучше остановиться на классическом варианте одежды для мужчин (темный, но не черный, костюм, светлая рубашка, галстук). Для женщин уместным будет как деловой костюм, украшенный брошью или красивым шарфом и др., так и нарядное платье без излишней вычурности, со вкусом. Необходимо помнить о прическе, выходных туфлях (их можно взять с собой). Переобуться в этом случае лучше в туалетной комнате. Поправить прическу, детали туалета можно у зеркала в фойе. Причесываться, красить губы, пудриться также лучше в туалетной комнате. Парфюмерия не должна быть резкой, вызывать негативных реакций у тех, кто находится рядом с вами.

В театр, на концерт и другие культурные мероприятия необходимо прийти за 10—15 минут до начала представления. Если места находятся в середине ряда, то их лучше занять пораньше, чтобы потом не беспокоить других зрителей. Проходить по ряду к своим местам надо лицом к сидящим. Сидящим в этом случае необходимо встать. Тому, кто проходит, следует извиниться и поблагодарить вставших. Занимая свое место, не следует хлопать сиденьем. В ожидании спектакля зрительный зал в бинокль не рассматривают. Если вы увидели знакомых, не следует размахивать руками. Их можно поприветствовать легким поклоном.

Во время спектакля не принято обсуждать игру актеров, костюмы, декорации. В крайнем случае это можно сделать, не привлекая внимания окружающих, приглушенным голосом, короткими репликами. Все зрители должны отключить мобильные телефоны и соблюдать тишину. Большое неудобство зрителям, сидящим сзади, доставляют пары, склоняющие друг к другу головы.

В том случае, если спектакль или концерт не нравится, можно уйти, но только во время антракта. Свое признание артистам зрители выражают аплодисментами, криком «браво!», «бис!». На драматических

спектаклях вызывать артистов на бис не принято. Аплодировать принято после поднятия занавеса, после каждого акта, отделения, концертного номера, после представления или концерта, при выходе на сцену известного артиста в знак признания. Кроме того, артистам принято дарить цветы. В букет или корзину можно положить записку, открытку с поздравлением или свою визитку. Букет можно передать с работником театра или вручить лично во время антракта или после спектакля.

Неэтично при объявлении антракта бежать в буфет, выходить из зала до начала антракта или по окончании спектакля торопиться к выходу, когда артисты еще раскланиваются. В гардероб принято отправляться после того, как опустится занавес. После спектакля, чтобы не стоять в длинной очереди в гардеробе, можно ненадолго задержаться в фойе, обсудить спектакль, игру актеров, посмотреть портреты артистов, пообщаться.

При посещении музеев и различных выставок также следует придерживаться правил поведения в общественных местах. В музее и на выставке в гардероб сдают не только верхнюю одежду, но и большие сумки, рюкзаки. Во время экскурсии необходимо внимательно слушать гида, не перебивать его. Реплики, мнения, вопросы допускаются во время специально сделанных гидом пауз. На выставках не принято бурно выражать свой восторг или негодование по поводу увиденного. Не стоит навязывать свое мнение окружающим. Восприятие произведений искусства очень индивидуально и отличается высокой степенью субъективизма. Лучше воздержаться от каких-либо категорических суждений.

Кроме общих правил поведения в общественных местах выделим следующие:

- при посещении музеев и выставок во время осмотра не рекомендуется подходить слишком близко к экспонатам и другим посетителям;
- неэтично громко разговаривать со своими спутниками;
- не рекомендуется посещать выставки и музеи, будучи простуженным, это доставляет дискомфорт как вам, так и окружающим;
- после обзора экспозиции следует поблагодарить экскурсовода и др.

Как видим, правила повседневного этикета просты, знакомы нам с детских лет. Однако игнорирование и нарушение элементарных требований культуры поведения мешает не только повседневному общению, но и конструктивному взаимодействию в организации в процессе профессиональной деятельности.

5.2. ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

Этикет характеризуется как совокупность норм и правил поведения, определяющих поведение человека в процессе повседневной и профессиональной деятельности. Деловой этикет — свод правил делового человека, определяющих служебные взаимоотношения¹.

Современный этикет неразрывно связан с правовыми и нравственными нормами жизнедеятельности. Вместе с тем правила этикета обосновываются наиболее рациональными, удобными и экономными способами взаимоотношения людей во всех сферах общественной жизни. Следование нормам делового этикета содействует экономии времени, энергии, нередко деньг и здоровья. Особенно важно придерживаться общепринятых норм и правил поведения в процессе деловых коммуникаций. Это обеспечивает формирование как индивидуального, так и организационного имиджа. Правила поведения, которые вырабатывались веками в процессе общения людей, и сегодня составляют неотъемлемую часть общей и профессиональной культуры взаимодействия. От того, насколько человек осознает, принимает и следует общепринятым нормам и правилам делового этикета, зависит его репутация, авторитет, имидж. Все вместе обеспечивает основы для успешного профессионального развития и карьерного роста личности.

Правила культурного поведения и коммуникаций лежат в основе делового этикета, регламентирующего поведение людей при личных контактах в процессе выполнения профессиональных обязанностей, на совещаниях, переговорах, приемах, телефонных разговорах, переписке. Вместе с тем важно отметить, что деловой этикет неразрывно связан с правилами поведения повседневного характера, включающими в себя элементарные правила культуры общения (внешний вид человека, одежду, культуру речи, манеры, приветствия, обращения, комплименты, поздравления и др.). Стиль делового общения руководителя и сотрудников организации всегда находится в центре внимания как самих членов организации, так и ее деловых партнеров, клиентов, посетителей, потребителей товаров и услуг, предлагаемых организацией.

Цель делового этикета заключается в формировании доброжелательных отношений и благоприятной обстановки в коллективе, формировании социально-психологического климата, направленного

¹ Усов В. В. Деловой этикет : учеб. пособие. 7-е изд., стер. М. : Академия, 2014. С. 44—74.

на содействие личному успеху сотрудников и успешности организации в целом.

Следование ключевым нормам делового этикета предусматривает:

- доброжелательное и внимательное отношение к людям;
- умение слушать и слышать собеседника;
- объективную оценку успехов и достижений сотрудников, а также адекватную оценку ошибок и недостатков в работе;
- владение навыками эффективных коммуникаций;
- способностью рационально организовать трудовую деятельность в соответствии с моделью должностного поведения;
- владение приемами самоорганизации, самомотивации, саморегулирования, самоконтроля в процессе профессиональной деятельности.

Следование подобным требованиям заложит основы положительного имиджа организации в целом и отдельных ее представителей.

Этикет приветствия и представления предусматривает соблюдение свода правил поведения и взаимодействия с коллегами, деловыми партнерами, посетителями, клиентами организации, которое станет залогом дальнейшего сотрудничества и закреплению благоприятного имиджа организации.

Обращение одного человека к другому всегда предусматривает приветствие. Приветствие является составной частью коммуникативного поведения человека и предполагает обязательное следование следующим правилам общения: вежливость, естественность, достоинство, такт.

Важно помнить, что вежливость — залог эффективных коммуникаций. Вежливость есть проявление уважения к человеку, которого приветствуют. Входя в кабинет, приемную, аудиторию принято приветствовать всех находящихся там людей, даже незнакомых. Тот, кто входит, проходит мимо или подходит к кому-либо, должен поздороваться первым независимо от пола, возраста и должности. При рукопожатии наоборот. Первым подает руку старший по возрасту или должностному положению.

При рукопожатии важно учитывать некоторые правила, обеспечивающие благоприятное впечатление о человеке и встрече. Правило, в соответствии с которым женщина при встрече с деловым партнером первой протягивала руку, изменилось. Сегодня первым предложить руку для рукопожатия может и мужчина. При рукопожатии мужчина должен снять перчатку, женщина может этого не делать. Если встречаются две пары, то сначала следует поздороваться женщинам, затем

мужчинам. Однако при рукопожатии необходимо избегать скрещивания рук.

Рукопожатие среди женщин распространено меньше, но все же имеет место. Важно отметить, что возраст женщины в этом отношении немаловажный факт. При рукопожатии среди женщин инициатива пожать руку должна исходить от старшей по возрасту.

Отказаться от рукопожатия мужчина или женщина может в случае, если запачканы руки, иначе это будет воспринято как оскорбление. Рукопожатие сопровождается визуальным контактом («глаза в глаза») непродолжительное время (около трех секунд), в противном случае это вызовет дискомфорт. Вялое (слабое) рукопожатие может быть воспринято как оскорбление и неуважение к партнеру. Чрезмерно сильное, болезненное рукопожатие также не допускается. Оно будет воспринято как попытка оказать давление, демонстрация силы. Рукопожатие должно быть уверенным, но мягким.

Отметим, что рукопожатие — единственная форма телесного контакта, разрешенная как мужчинам, так и женщинам. Прикосновения к женщине со стороны мужчины в деловой обстановке считаются нарушением делового этикета. Стоит подчеркнуть, что согласно нормам современного делового этикета и организационной культуры в рабочей обстановке невежливо прикасаться к другому человеку независимо от его пола, возраста, должности. Невежливым считается похлопывать человека по спине, класть руку на плечо, обнимать. Исключительно редким явлением в практике профессионального общения являются поцелуи (рук, прикосновение щек). Правила хорошего тона не предусматривают поцелуев сотрудников организации с теми, кто выше или ниже по служебному положению.

Во время приветствия мужчина встает всегда, за исключением случаев, вызывающих дискомфорт. При этом можно ограничиться поклоном или рукопожатием. Женщина первой приветствует мужчину, если она его обгоняет, проходит мимо или присоединяется к группе людей. Если женщина первой приветствует мужчину, это знак особого уважения к нему. Следует отметить, что в деловой обстановке приветствие рассматривается как проявление вежливости и общей культуры человека.

Рукопожатие всегда сопровождается приветствием. При встрече с коллегами, деловыми партнерами, клиентами, посетителями организации приветствие должно звучать ясно и четко. Недопустимо шептать, бормотать, демонстрируя тем самым неуважение к человеку, в адрес которого произносятся слова. Современные приветствия

«Здравствуйте», «С добрым утром», «Добрый день», «До свидания», «Счастливого пути» являются универсальными для делового общения.

Нередко в деловой среде для приветствия собеседника используются жесты, как элемент невербальных коммуникаций. Как правило, движения происходят естественным, непринужденным способом. Но важно помнить, что во время приветствия не должно быть сигареты во рту, нельзя держать руку в кармане. Недопустимо демонстративно ждать, пока с вами поздоровается другой человек. Все это проявления невежливости. Не следует, поздоровавшись, ждать, чтобы встречный прошел мимо, и провожать его взглядом.

Неотъемлемой частью практики деловых отношений вообще и во время приветствия в частности являются обращения. Формы обращений в деловой среде практически те же, что и в повседневной обстановке. Выделяются две группы обращений: обращения к незнакомому и знакомому человеку.

При обращении к незнакомому человеку используются нейтральные фразы: «Извините...», «Простите...», «Скажите, пожалуйста...». Интересно отметить, что форма обращения связана с историческим и политическим контекстом общественных отношений. Так, в советские годы общепринятым считалось обращение «товарищ», независимо от пола, возраста, социального и профессионального статуса. Сегодня это обращение звучит редко, но тем не менее встречается. Достаточно сложно приживается новая форма обращения «господин», «господа». Чаще она применяется в сфере политических и государственных отношений. Для деловых приемов лучше подходит форма множественного числа «дамы и господа». При личном обращении за словом «господин», «госпожа» должна следовать фамилия или должность («господин Сидоров», «господин директор»). Неприемлемым считается обращение руководителя организации к своему подчиненному по фамилии. Однако в России эта форма обращения имеет место. Предпочтительнее обратиться к человеку по имени и отчеству. Обращение по имени и отчеству свидетельствует об уважении к человеку, рассматривается как показатель авторитета, престижа, статуса в организации. Несмотря на дружеские отношения, обращение к сотруднику в присутствии других членов коллектива не должно ограничиваться только именем. Называть человека следует по имени и отчеству. Обращение по имени и отчеству принято только в России. В других странах сотрудники организаций имеют бейдж с указанием имени и фамилии, а также должности. Наличие этой информации облегчает деловое взаимодействие.

В деловой обстановке, для того чтобы подчеркнуть общность профессиональных задач, часто используется обращение «коллега», «коллеги».

Общепринятые правила представления при знакомстве предполагают необходимость принимать во внимание гендерные, демографические, социальные и профессиональные характеристики человека.

Принято, чтобы оба человека — тот, кого представляют, и тот, кто представляет, — одновременно включились в процедуру знакомства. При этом важно улыбнуться и сделать небольшой поклон. Если мужчину представляют женщине, то ему необходимо подождать, когда она первой протянет руку. Если представляют женщину, то мужчина снимает головной убор (если он на голове) или делает легкий поклон с улыбкой. При представлении мужчины женщине он должен встать, даже если он старше по возрасту и имеет высокий должностной статус. Тот, кого представляют, не должен первым протягивать руку. Необходимо дождаться, пока посредник назовет его фамилию, и тогда тот, кому его представляют, подает руку для рукопожатия. Важно, чтобы процедура происходила естественно, без суеты и напыщенности, излишней эмоциональности. После процедуры знакомства разговор начинается человек, занимающий более высокий пост. Впрочем, знакомство не обязывает продолжать или поддерживать общение.

Безусловно, особого почтения и внимания требуют высокопоставленные должностные лица. Особая роль в этом отношении отводится секретарю организации или администратору. Он вежливо приветствует и сообщает руководителю о прибытии посетителя.

Во время торжественных приемов руководитель по возможности сам должен встречать гостей и представлять их друг другу. На деловых приемах и корпоративных мероприятиях не принято вновь прибывшего представлять всем присутствующим. Достаточно представить его ближайшему окружению. Вполне допускаются беседы по личной инициативе между участниками подобных встреч без указания своих имен и должностей. Иное дело, если к мероприятию присоединяется почетный гость. Ему представляют присутствующих гостей. Хорошо, если все присутствующие на приеме будут иметь возможность при необходимости пообщаться с этим гостем.

Нередко с целью расширения круга знакомств кто-то из участников приема или деловой встречи может представиться окружающим или отдельным лицам сам. Сделать это лучше, как только позволит ситуация. Следует улыбнуться, протянуть руку тому, с кем возникло желание познакомиться, поздороваться, назвать имя, фамилию, мож-

но добавить информацию о сфере профессиональной деятельности. Безусловно, не следует быть навязчивым в общении.

Значение достойного **внешнего облика делового человека** трудно переоценить. Безусловно, на позитивное восприятие влияет безупречный вид человека с точки зрения чистоты тела и одежды. Кроме того, исключительное значение имеют правильно подобранные к внешности (рост, особенности телосложения, цвет волос, цвет кожи, овал лица) одежда и аксессуары. Важно помнить, что цвет и его сочетания следует рассматривать применительно к конкретному человеку. Не существует универсальных рецептов, которые обеспечат безукоризненный внешний вид абсолютно каждому. Все очень индивидуально. Отметим некоторые нюансы, которые стоит принять во внимание при подборе деловой одежды. Обычно полным не подходят светлые (пастельные) тона, поскольку они визуально увеличивают фигуру. В крайнем случае стоит отдать предпочтение теплой цветовой гамме. Темный цвет (черный, коричневый) лучше подходит светловолосым со светлой кожей. Общепринятым считается, что при подборе цветовой гаммы необходимо также учитывать возраст человека. Резкие цветовые контрасты (с желтым, красным, зеленым) легко воспринимаются на молодых, но не на людях солидного возраста. Кроме возраста немаловажным фактором при подборе одежды по цвету и фактуре является сезонность.

Благоприятный внешний вид, в частности, одежда, подобранная со вкусом, играет далеко не последнюю роль в обеспечении успеха в профессиональной деятельности человека. **Внешний облик делового мужчины** подчеркивает его статус, престиж, роль в процессе решения профессиональных задач. Для мужчин среднего роста и нормального телосложения каких-либо проблем в подборе одежды не возникает.

Костюм — неотъемлемый атрибут внешнего облика делового мужчины. Элегантность придают адекватная длина рукавов и брюк. Лацканы пиджака должны хорошо лежать, быть одинаковой высоты и ширины, плотно прилегать к груди, плечи — симметричны, воротник — прилегать к шее. Если у пиджака есть два разреза сзади, то при застегнутом пиджаке они должны быть закрытыми. Брюки не должны быть короткими или очень длинными. Это выглядит нелепо. Длина брюк должна быть примерно до середины каблука, при этом спереди на брючинах образуется небольшой залом. Неумение правильно «подогнать» костюм по фигуре нарушает гармонию внешнего вида. Наряду с манерами, жестами, мимикой, культурой речи и умением общаться костюм формирует имидж делового мужчины.

Пиджак может быть однобортным и двубортным (для особо торжественных случаев). Правила этикета предполагают, что нижнюю

пуговицу на пиджаке не застегивают никогда. Важно отметить, что пиджак должен быть застегнут при следующих обстоятельствах:

- в официальной обстановке;
- при входе в зал, кабинет, ресторан и др.;
- при выступлении на совещании, конференции, симпозиуме, при нахождении в президиуме.

Расстегнутый пиджак допускается в исключительных ситуациях, например, во время официального ужина, в кресле (театра и др.).

В рабочее время не принято носить костюмы светлых тонов. Темно-синий и темно-серый костюм обеспечивает мужчине респектабельность. Эти цвета хорошо сочетаются практически с любым цветом рубашки (белым, голубым, розовым, фиолетовым, бежевым). Предпочтение отдается однотонным рубашкам. Не следует носить пестрые и темные рубашки. В гардеробе делового мужчины должно быть несколько рубашек разных цветов. Рубашка должна хорошо «сидеть». Размер рубашки определяется по воротнику. Между шеей и рубашкой свободно должен помещаться указательный палец. Тогда она подобрана правильно. Очень часто на рубашках есть карман. Однако использование кармана рубашки рассматривается как нарушение этикета. Под пиджак носят рубашку с длинными рукавами. Элегантным считается, когда рукава рубашки выступают из-под рукавов пиджака примерно на два сантиметра.

Важно помнить, что цвет носков подбирается под цвет брюк или обуви. Лучше выбирать носки приглушенных темных тонов. Носки должны быть однотонными. В рабочее время не допускаются носки белого цвета. Обувь — важный элемент внешнего облика делового мужчины. Она должна быть хорошего качества и соответствовать цветовой гамме костюма. Обувь должна соответствовать не только стилю одежды, но и сезону. Универсальной является обувь черного цвета со шнуровкой. Коричневая обувь сочетается с костюмами бежево-коричневой гаммы (носки в этом случае должны быть коричневыми). Согласно правилам этикета, не следует носить замшевую и комбинированную по цвету обувь с деловым костюмом.

Неотъемлемым атрибутом облика делового мужчины является галстук. Галстук отражает индивидуальный стиль мужчины. Поэтому выбирать его он должен сам. Неудачно подобранный или небрежно повязанный галстук демонстрирует неуважение к окружающим и плохой вкус его владельца. По цветовой гамме галстук должен соответствовать костюму (рубашке, обуви, носкам). Как правило, галстук должен быть темнее рубашки. Важно отметить, что черный галстук — символ скорби и соболезнования, его надевают с белой рубашкой. Галстук должен

гармонировать по ширине с лацканами пиджака, по цвету и рисунку — с индивидуальными характеристиками мужчины. Мужчинам внушительной внешности стоит отдать предпочтение широким галстукам с крупным рисунком. Мужчинам некрупного телосложения подойдут узкие галстуки с мелким узлом.

Различают несколько видов галстучных узлов. Отметим самые распространенные среди них:

- «простой» узел подходит для галстуков из плотного материала с подкладкой, как правило, небольшого размера;
- «двойной» узел подходит для тонких галстуков без подкладки, выглядит крупнее, чем простой, иногда со складкой посередине;
- «половинный виндзорский» узел («полувиндзор») — не крупный, но симметричный;
- «полный виндзорский» узел («виндзор») — самый симметричный и достаточно крупный узел за счет двойного пропуска широкого конца галстука через петлю при завязывании.

Как известно, завязывание галстука требует аккуратности и определенной ловкости. Обычно галстук завязывают так, чтобы широкий конец закрывал узкий и был чуть ниже пряжки брючного ремня.

Особое внимание в туалете делового мужчины отводится аксессуарам. К ним относятся: зажим или заколка для галстука, запонки, ремень, бумажник, блокнот, ручка, футляр для визитных карточек, футляр для ключей и др. Основное требование к аксессуарам делового мужчины — высокое качество изделий. Они должны выглядеть элегантно, лучше, если исполнены в одном стиле. Значительную роль в формировании образа делового мужчины играют часы. Часы лучше металлические, не пластиковые. Не стоит носить часы с черным циферблатом. Признаком моветона («дурного вкуса», невоспитанности) является использование рекламных авторучек. Среди прочих предметов делового мужчины стоит отметить наличие портфеля или дипломата соответствующего качества. Карманы одежды не должны быть переполнены. В нагрудном кармане рубашки не должно быть ничего, в исключительном случае — отглаженный носовой платок. В карманах брюк могут находиться ключи, зажигалка, небольшая сумма денег. Здесь не должно быть авторучки, очков, бумажника и других предметов, оттопыривающих карманы. В нагрудный карман пиджака не кладут ручку, очки. Их лучше разместить во внутреннем кармане, так же как личные документы, бумажник, визитные и кредитные карточки, в крайнем случае — сигареты. Все остальные предметы должны находиться в мужской сумке, портфеле или дипломате.

Для создания и закрепления позитивного имиджа стоит уделить внимание мужской парфюмерии (одеколону, лосьону, дезодоран-

ту и др.). В этом плане важно помнить об умеренности. Необходимо отметить, что волосы и одежда долго сохраняют различные запахи, не только парфюмерии, но и сигаретного дыма и др. Смешение запахов не должно приводить к негативным эффектам восприятия человека.

Требования к **внешнему виду деловой женщины** определяются сферой профессиональной деятельности, социальным статусом, должностным положением. Кроме того, крайне важно принимать во внимание возраст, индивидуальные особенности фигуры и телосложения, цвет волос, глаз, кожи. Удачно подобранная одежда и аксессуары, а также аккуратная прическа и соответствующий деловой атмосфере и ситуации макияж обеспечат благоприятное впечатление у окружающих по поводу внешности женщины, а самой женщине придадут уверенности и оптимизма, ощущение внутренней и внешней гармонии.

При подборе одежды по цвету и фактуре важно учитывать время года. Для зимней одежды обычно используются матовые одноцветные шерстяные и полушерстяные ткани (темно-серого, темно-синего, темно-вишневого, оливкового и других оттенков). Для летней — более яркие, легкие из тонкого трикотажа, шелка и др. В рабочее время не носят одежду из бархата, блестящего шелка, кружевных тканей.

Спектр возможностей для формирования благоприятного имиджа деловой женщины значительно шире, чем для мужчины. Но вместе с тем имеет место ряд существенных ограничений в отношении одежды женщины, которых следует придерживаться:

- в деловой обстановке считается нежелательным вольный стиль и излишне экстравагантный покрой одежды;
- не приветствуется ношение крупных украшений, массивных браслетов, висящих серег;
- не допускаются длинные распущенные волосы;
- платья и блузы без рукавов, чрезмерно открытая одежда (даже в теплое время года) с глубоким декольте или глубокой проймой (ниже уровня подмышек);
- нежелательным считается отсутствие чулок (колготок).

Гардероб деловой женщины, как правило, включает несколько традиционных (классических) костюмов, блузок, кофточек, что обеспечивает множество комбинаций. Умело подобранная цветовая гамма и качественная ткань подчеркнут достоинство и респектабельность внешнего вида женщины.

Платье также считается неотъемлемой частью гардероба деловой женщины. Платье уместно почти во всех ситуациях. Широкая цветовая гамма, огромный выбор фасонов подчеркнут достоинства женщины любого возраста, обладательницы любой фигуры.

Важно отметить, что длина юбки или платья, глубина выреза, фактура и цвет ткани должны соответствовать комплекции и возрасту женщины. Бизнес-леди средних лет не стоит носить юбку выше колена или с глубоким разрезом. Сегодня нет единого мнения относительно брючного костюма в гардеробе деловой женщины. Многое зависит от особенностей фигуры.

Характеризуя внешний облик женщины, следует отметить наиболее уязвимую деталь ее туалета — чулки и колготки. Размер, плотность, прочность, цвет чулок и колготок должны соответствовать фигуре женщины, а также стилю и колориту одежды. Колготки следует покупать в соответствии с размером, чтобы избежать образования складок. Это выглядит неэстетично. Необходимо избегать контраста цветовой гаммы чулок и одежды. Бежевые чулки и колготки подходят к одежде теплых тонов, темно-синие, серые — к темно-синей одежде. Обладательницам полных ног стоит отдать предпочтение чулкам и колготкам темного цвета. Для худых ног рекомендуются светлые тона. Визуально они увеличивают объем. Черные колготки стройнят, но не всегда подходят по цвету к одежде. Натуральный цвет колготок практически неуязвим.

Не следует носить туфли на босую ногу. В деловой, официальной, торжественной обстановке чулки обязательны, даже в жаркую погоду. В этом случае можно подобрать чулки меньшей плотности (5, 10, 15, 20 ден). Во избежание неприятных ситуаций женщине стоит иметь запасную пару чулок или колготок.

Не меньшее внимание женщине необходимо уделить обуви. При подборе обуви следует принять во внимание стиль и цвет одежды. Не стоит упускать из виду время года. Зимой для работы в офисе лучше подойдут туфли черного, коричневого, темно-синего цвета, летом — светло-серого, бежевого или другого, под цвет одежды. Универсальной является обувь черного цвета. Для официальной обстановки туфли белого цвета не подходят. К повседневной деловой одежде лучше подойдет удобная обувь на невысоком каблуке. Лучше, если в гардеробе деловой женщины есть несколько пар туфель, как выходных, так и повседневных. Это позволит легко сочетать обувь с одеждой. Обувь с открытой пяткой допускается для работы в офисе, но не следует носить туфли с открытым большим пальцем.

Деловая женщина должна заботиться о том, какое впечатление она производит на окружающих. Важным дополнением к гардеробу женщины является прическа и макияж. Главное правило, которого следует придерживаться в этом отношении, — аккуратность и естественность, что обеспечит гармоничный облик женщины. Следует избегать вычурности, резких цветовых контрастов. Важно помнить, что кос-

метика должна подчеркивать естественную красоту женщины. Грамотное использование косметики предполагает, что ее оттенки соответствуют возрасту женщины, выгодно подчеркивают овал лица, цвет кожи, глаз, волос. Стоит отметить, что тени для век нельзя подбирать под цвет одежды. В рабочей обстановке лучше выбрать нейтральные тени, которые привлекают внимание к глазам, подчеркивают цвет радужной оболочки.

Таким образом, следование этим несложным рекомендациям, обеспечит благоприятный имидж делового человека и создаст необходимые условия для эффективного делового сотрудничества.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Что такое этикет? Укажите основные виды этикета.
2. Какую роль обеспечивает этикет в процессе общения?
3. Раскройте основное содержание повседневного этикета.
4. Что такое деловой этикет? Как он связан с этикой деловых отношений?
5. Раскройте основные правила делового этикета.
6. Каковы слагаемые имиджа современного делового человека?
7. Какую роль играет внешний облик человека в процессе делового общения?
8. Дайте характеристику основным проблемам взаимодействия в организации с точки зрения этикета деловых отношений.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Раздел 5. Этикет деловых отношений

Тема 1. Повседневный этикет

Вопросы для обсуждения

1. Этикет: теория и практика применения.
2. Основные виды этикета.
3. Основные принципы этикета.
4. Роль этикета в процессе повседневного общения.
5. Правила поведения на улице, в транспорте, театре, музее, других общественных местах.
6. Подарки в повседневной практике.

Тема 2. Этикет делового человека

Вопросы для обсуждения

1. Деловой этикет и его связь с этикой деловых отношений.
2. Основные правила делового этикета: этикет приветствия, представления, обращения.

3. Правила оформления визитной карточки.
4. Основные функции сувениров и подарков в процессе делового общения.
5. Этические требования к подбору и преподнесению подарков.
6. Имидж современного делового человека.
7. Внешний облик мужчины и женщины в процессе делового общения.
8. Стиль одежды деловых людей.
9. Основные проблемы взаимодействия в организации с точки зрения этикета деловых отношений.

Практические задания

1. Оцените свой имидж по следующим характеристикам по шкале от 1 до 5. Сделайте выводы.

Звучание вашего голоса.

Коммуникабельность. Культура устной и письменной речи.

Навыки самопрезентации.

Культура светского общения.

Столовый (застольный) этикет.

Навыки невербального общения.

Физическая форма (осанка, позы).

Уход за собой (состояние волос, кожи, рук и др.).

Индивидуальный стиль (умение одеваться).

Манеры.

2. Научитесь завязывать галстук (Приложение 7).
3. Изучите Приложение 8 «Рекомендуемые цветовые сочетания мужской одежды».
4. Подготовьте визитную карточку.

Тема 3. Деловой этикет общения с иностранными партнерами

Вопросы для обсуждения

1. Особенности национального этикета.
2. Американская этика бизнеса.
3. Европейская этика бизнеса.
4. Азиатская этика деловых отношений.
5. Деловое общение с зарубежными партнерами.
6. Правила поведения в зарубежной поездке.

Литература

1. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2007. 368 с.
2. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / под ред. В.Н. Лавриненко, Л.И. Чернышовой. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2013. 591 с.
3. Де Джордж Р.Т. Деловая этика : пер. с англ. М. : Прогресс, 2003. 736 с.
4. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. СПб. : Питер, 2000, 224 с.

5. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения : практическое пособие. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Ось-89, 2003. 320 с.
6. *Кузин Ф.А.* Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. М. : Ось-89, 2002. 512 с.
7. *Лыскова И.Е.* Этика и этикет деловых отношений : учеб. пособие. Сыктывкар : ГОУ ВО КРАГСИУ, 2015. 71 с.
8. *Лыскова И.Е.* Организационная культура : учеб. пособие. Сыктывкар : ГОУ ВО КРАГСИУ, 2016. 107 с.
9. Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник [и др.]. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 558 с.
10. Персональный менеджмент : практикум / под общ. ред. С.Д. Резника. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2013. 304 с.
11. *Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К.* Этика бизнеса : учеб. пособие. М. : Дело, 2000. 280 с.
12. *Почепцов Г.Г.* Имиджология. М. : Релф-бук ; К. : Ваклер, 2000. 769 с.
13. *Самоукина Н.* Настольная книга директора по персоналу : полное практическое руководство. 2-е изд., перераб. и доп. Ростов н/Д., 2013. 331 с.
14. *Самыгин И.И., Руденко А.М.* Деловое общение : учеб. пособие. 4-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2013. 440 с.
15. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2008. 736 с.
16. *Усов В.В.* Деловой этикет : учеб. пособие. 7-е изд., стер. М. : Академия, 2014. 400 с.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Роль этических норм и правил в формировании общей культуры деловых и управленческих отношений.
2. Организационная культура в аспекте этики деловых отношений.
3. Управленческий консалтинг по вопросам организационной культуры и этики деловых отношений.
4. Общее и особенное в понятиях деловой этики и делового этикета.
5. Культура речи в деловом общении.
6. Правила вербальной и невербальной обратной связи во время деловой беседы.
7. Этикет и имидж делового человека.
8. Этикет приветствий и представлений.
9. Внешний облик делового человека.
10. Особенности внешнего облика деловой женщины.
11. Стиль одежды деловых людей.
12. Поведение в общественных местах.
13. Этикет деловых приемов.
14. Искусство комплимента.
15. Правила вручения подарков.
16. Особенности делового общения с иностранными партнерами.
17. Этикет делового общения с иностранными партнерами.
18. Правила ведения телефонных переговоров.
19. Этикет деловых совещаний, бесед (подготовка и проведение).
20. Правила конструктивной критики.
21. Манипуляции в деловом общении.
22. Американская этика бизнеса.
23. Европейская этика бизнеса.

24. Азиатская этика деловых отношений.
25. Деловое общение с зарубежными партнерами.
26. Правила поведения в зарубежной поездке.
27. Организация публичного выступления.
28. Письменное общение и деловая переписка.
29. Этика дистанционного общения.
30. Специфика этикета на отдыхе.
31. Этикет делового туризма и отдыха.
32. Особенности национального этикета.
33. Женщина-руководитель.
34. Основные правила убеждения.
35. Манипуляции в общении.
36. Управление конфликтами в организации.
37. Управление временем в аспекте этики деловых отношений.
38. Культура речи руководителя.
39. Этический кодекс организации.
40. Нравственная ответственность руководителя.
41. Нравственная ответственность подчиненного.
42. Социальная ответственность организации.

ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ И РЕФЕРАТОВ

1. Профессиональная и управленческая этика.
2. Нравственная культура персонала организации.
3. Культура управления.
4. Этика служебных отношений.
5. Управление и нравственность.
6. Нравственный облик руководителя.
7. Нравственная культура руководителя.
8. Служебный этикет руководителя.
9. Нормы этики в управлении.
10. Нормы этики государственного и муниципального служащего.
11. Трудовая мораль.
12. Этика поведения руководителя.
13. Этика поведения подчиненного.
14. Этика общения в организации.
15. Этический кодекс организации.
16. Деловой этикет.
17. Этикет в деятельности персонала организации.
18. Этикет в общении персонала организации.
19. Этика невербальных коммуникаций.
20. Этика и трудовая дисциплина.
21. Этика поощрения и наказания.
22. Проблемы этики в теориях менеджмента.
23. Карьера и этика управления.
24. Этика проведения деловых совещаний.
25. Этика деловых переговоров.
26. Этика и современные информационные технологии.
27. Этика разрешения конфликтов в организации.
28. Имидж организации.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основной

1. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2007. 368 с.
2. *Профессиональная этика : учеб. пособи. / отв. ред. В.М. Артемов.* М. : Проспект, 2014. 208 с.
3. *Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / под ред. В.Н. Лавриненко, Л.И. Чернышовой.* 6-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2013. 591 с.

Дополнительной

1. *Тайм-менеджмент. Полный курс : учеб. пособие / под ред. Г.А. Архангельского.* 3-е изд. М. : АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. 311 с.
2. *Ассенван М., Берг ван ден Г. Питерсма П.* Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер : пер. с англ. В. Н. Егорова, агентство Berenschot. 3-е изд., испр. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. 319 с.
3. *Блинов А.О., Кайтаева Х.И.* Управление персоналом : учеб. пособие. М. : Элит, 2007.
4. *Блинов А.О., Усрюмова Н.В.* Управление изменениями : учебник для бакалавров. М. : Дашков и К, 2014.
5. *Лыскова И.Е.* Этика и этикет деловых отношений : учеб. пособие. Сыктывкар : ГОУ ВО КРАГСИУ, 2015. 71 с.
6. *Лыскова И.Е.* Организационная культура : учеб. пособие. Сыктывкар : ГОУ ВО КРАГСИУ, 2016. 107 с.
7. *Крассовский Ю.Д.* Организационное поведение : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 487 с.
8. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения : практическое пособие. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Ось-89, 2003. 320 с.
9. *Марр Б.* Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер : пер. с англ. А.В. Шаврина. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. 340 с.

10. Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник [и др.]. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 558 с.
11. Персональный менеджмент : практикум / под общ. ред. С.Д. Резника. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2013. 304 с.
12. *Полужаров В.Л., Петрушин В.И.* Психология менеджмента. 3-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2013. 274 с.
13. *Резник С.Д.* Организационное поведение : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006. 430 с.
14. *Самоукина Н.* Настольная книга директора по персоналу : полное практическое руководство. 2-е изд., перераб. и доп. Ростов н/Д., 2013. 331 с.
15. *Самыгин И.И., Руденко А.М.* Деловое общение : учеб. пособие. 4-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2013. 440 с.
16. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2010. 624 с.
17. *Угрюмова Н.В., Блинов А.О.* Теория организации и организационное поведение : учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. СПб. : Питер. 288 с.
18. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2008. 736 с.
19. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2014. 526 с.
20. *Усов В.В.* Деловой этикет : учеб. пособие. 7-е изд., стер. М. : Академия, 2014. 400 с.
21. *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство : пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. 336 с.

ГЛОССАРИЙ

Власть — возможность и способность оказывать влияние на поведение других людей или групп при помощи определенного средства (воли, авторитета, права, владения ресурсами, и др.).

Влияние — процесс и результат изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, целей.

Группа — ограниченная по численности общность людей, выделяемая на основе определенных признаков, например, совместной профессиональной деятельности.

Гуманизм — нравственный принцип, основанный на защите достоинства, прав и свобод человека.

Деловое общение — сложный процесс межличностного взаимодействия, основанный на обмене информацией, деятельностью, опытом, признании и достижении коллективных целей.

Долг — эмоционально-волевая характеристика личности, характеризующаяся признанием необходимости поступать в соответствии с принципами нравственности.

Достоинство — нравственное качество личности, основанное на признании личных прав, свобод, самоуважения.

Кодекс этический — свод норм и правил индивидуального и коллективного поведения в организации, определяющийся спецификой профессиональной сферы и содержанием профессиональной деятельности.

Компетенция — совокупность знаний, навыков, умений, способов коммуникации, определяемых целью, заданностью ситуации, должностью.

Культура организации — совокупность норм, правил и моделей поведения, которые формируются в организации в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции.

Лидерство — отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений.

Манипуляция — способы оказания психологического давления на коллективы, отдельные личности при проведении реорганизации, формировании общественного мнения.

Мораль — совокупность нравственных ценностей, норм, установок, определяющих поведение человека и зафиксированных в системе общественного сознания.

Мотив — внутреннее побуждение человека к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

Мотивация — система побуждения, заставляющая человека действовать определенным образом.

Навыки — осваиваемые и закрепляемые практические приемы деятельности, обеспечивающие целенаправленные действия человека на основе знаний и умений как систематизированной научной подготовки.

Нравственность — совокупность норм, правил, моделей поведения, определяющих не только знания, но и конкретные намерения, действия и поступки человека.

Нормы — совокупность правил и требований, вырабатываемых группой или коллективом.

Нравственная норма — требование, предписание, общепринятая модель поведения.

Объективность — беспристрастное, справедливое отношение к человеку.

Организация — объединение людей для достижения совместных целей.

Организационное поведение — деятельность и систематический научный анализ поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации.

Организационное развитие — подход к управлению изменениями и развитию человеческих ресурсов, представленный в виде долгосрочных программ по совершенствованию процессов организационного обновления и принятия решений.

Ответственность — личное и профессиональное качество человека, наполненное чувством долга, признания значимости коллективных ценностей.

Потребность — нужда в чем-либо, основанная на необходимости поддержания жизнедеятельности индивида, социальной группы, общества в целом.

Правила — устанавливаемые, ожидаемые в выполнении и контролируемые положения.

Репутация — устойчивое мнение о коллективных или индивидуальных достоинствах или недостатках (например, в сфере профессиональной деятельности).

Спротивление изменениям — поступки работников, направленные на дискредитацию или противодействия осуществлению перемен в процессе труда, проведению организационных изменений.

Стиль руководства — совокупность типичных черт, приемов, способов работы руководителя для оказания воздействия на подчиненных.

Стимул — внешнее непосредственное принуждение человека к определенному поведению.

Целесообразность — признаваемая личностью или группой категория, определяющая сущность индивидуальной или коллективной деятельности.

Цель — идеальный образ прогнозируемого результата деятельности.

Честь — внутреннее нравственное достоинство человека.

Этика — область философского знания, исследующая нравственность и мораль как систему индивидуальных и коллективных ценностей.

Этика профессиональная — система норм и требований, предъявляемых к действиям человека согласно должностной модели поведения.

Этикет — манеры и правила поведения, принятые в обществе.

Этикет профессиональный (деловой) — набор правил поведения, принятый в определенном профессиональном сообществе.

Эффективность деятельности организации — оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности и развития.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ. ТРЕБОВАНИЯ» ICC SR26000 : 2011¹

Международный Комитет
по Корпоративной социальной ответственности

Разработан АНО «Центр экспертных программ Всероссийской организации качества» взамен стандарта CSR/KCO—2008.

Утвержден и введен в действие Международным Комитетом по корпоративной социальной ответственности (IC CSR), протокол № 2 от 3 марта 2011 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Часть I

1. Введение
2. Область применения
3. Документы, с учетом которых разработан стандарт ICC SR26000 : 2011
4. Определения
5. Политика и цели организации в области социальной ответственности

Часть II

6. Требования к деятельности организации в области социальной ответственности
 - 6.1. Модуль А. Социальные права персонала
 - 6.2. Модуль Б. Социальные гарантии персонала
 - 6.3. Модуль В. Качество продукции, услуг и работ
 - 6.4. Модуль Г. Удовлетворение интересов потребителей
 - 6.5. Модуль Д. Охрана окружающей среды

¹ http://trud22.ru/partner/socotvrab/met_mat/standart/ — Главное управление Алтайского края по труду и социальной защите.

- 6.6. Модуль Е. Экономное расходование ресурсов
- 6.7. Модуль Ж. Поддержка местного сообщества
- 6.8. Модуль И. Менеджмент социальной ответственности

Часть I

I. Введение

В последние годы все большее значение приобретают требования мирового сообщества и практически всех государств к социальной стороне деятельности организаций. Это в равной мере относится к организациям всех типов, размеров и форм собственности вне зависимости от их географического размещения, сферы деятельности, культурных и национальных традиций.

Возникло и прочно утвердилось понятие о *социальной ответственности* организаций, которое в общем случае включает производство продукции и оказание услуг надлежащего качества, удовлетворение интересов потребителей, соблюдение прав персонала на труд, выполнение требований к безопасности и гигиене труда, к промышленной безопасности и охране окружающей среды, ресурсосбережению, участие в социальных мероприятиях и поддержке инициатив местного сообщества, добросовестное ведение бизнеса.

В результате многие организации стремятся представить органам власти, контрольным и надзорным органам, общественности и средствам массовой информации документальные свидетельства своего ответственного отношения к социальной стороне собственной деятельности.

Как известно, самым весомым свидетельством выполнения каких-либо требований в интересующей общество области деятельности принято рассматривать соблюдение стандартов, действующих в этой области, особенно если оно подтверждено через сертификацию.

Для сертификации в области социальной ответственности применяется стандарт SA 8000 Social Accountability — Социальная отчетность, разработанный на основе рекомендаций Международной организации труда. Он устанавливает требования только к соблюдению прав персонала на труд и требования по охране труда, не касаясь других сторон социальной ответственности бизнеса. Кроме того, в нем содержатся требования к менеджменту в области социальной ответственности.

В 2007 году Всероссийская организация качества ввела в действие стандарт ВOK-КСО—2007 «Социальная ответственность организации. Требования», на основе которого национальные организации по качеству России, Украины, Казахстана и Сербии приняли в 2008 г. международный стандарт CSR/КСО—2008. Он ввел требования к деятельности организаций в области права на труд и охраны труда, социальных гарантий для персонала, производства продукции (услуг, работ) надлежащего качества, охраны окружающей среды, ресурсосбережения, участия в социальных мероприятиях и поддержки инициатив местного сообщества, а также к социальному менеджменту. Все эти требования были сведены в 7 модулей, причем модули «А» и «Ж» гармонизированы со стандартом SA 8000. Стандарт не устанавливал требования к добросовестной практике ведения бизнеса и финансовой прозрачности в связи с тем, что соблюдение этих требований контролируется государством. В стан-

дарт CSR/КСО—2008 были включены только те требования, которые могли быть подвергнуты объективной проверке путем декларирования или сертификации в соответствии с правилами, действующими в странах, национальные организации по качеству которых присоединились к данному стандарту.

В 2010 году принят стандарт ISO 26000 : 2010 Guidance on social responsibility (Руководство по социальной ответственности), который «представляет руководство по принципам, лежащим в основе социальной ответственности, основным темам и проблемам, касающимся социальной ответственности, и способам интеграции социально ответственного поведения в стратегии, системы, практики и процессы организации».

Однако стандарт ISO 26000 : 2010 «не является стандартом системы менеджмента. Он не предназначен и не подходит для целей сертификации, обязательного или контрактного применения». Вместе с тем указано, что стандарт «не предназначен для того, чтобы предотвратить разработку более конкретных, более требовательных национальных стандартов или национальных стандартов другого типа».

Сравнение показывает, что положения стандарта ISO 26000 : 2010, содержащиеся в разделе 6 «Руководство по основным аспектам социальной ответственности» и относящиеся к праву на труд, к социальным гарантиям, к охране труда, производства продукции и услуг надлежащего качества, к охране окружающей среды и ресурсосбережению, участию в социальных мероприятиях и поддержке инициатив местного сообщества, к социальному менеджменту, соответствуют требованиям стандарта CSR/КСО—2008. Вместе с тем по сравнению со стандартом ISO 26000 : 2010 в стандарте CSR/КСО—2008 не были особо выделены требования к удовлетворению интересов потребителей (п. 6.7.4.2, 6.7.6.2 и 6.7.7.2, 6.7.8.2 стандарта ISO 26000 : 2010).

С учетом всего изложенного выше Международный Комитет по корпоративной социальной ответственности принял решение:

- внести в стандарт CSR/КСО—2008 модуль дополнительный модуль «Г» Удовлетворение интересов потребителей в соответствие с п. 6.7.4.2, 6.7.6.2, 6.7.7.2, 6.7.8.2 стандарта ISO 26000 и в связи с этим обозначить модули «Охрана окружающей среды», «Экономное расходование ресурсов», «Поддержка местного сообщества», «Менеджмент социальной деятельности» соответственно как модули «Д», «Е», «Ж» и «И»;

- для демонстрации соответствия стандарта CSR/КСО—2008 после внесения в него в 2011 г. указанного выше дополнения и для указания, что он разработан Международным Комитетом по корпоративной социальной ответственности, установить новое обозначение стандарта как ICC SR26000 : 2011;

- утвердить стандарт ICC SR26000 : 2011 и ввести в действие с 1 апреля 2011 г.

2. Область применения

Стандарт может применяться любой организацией, которая имеет намерение:

- сформулировать свою политику и цели в области социальной ответственности и разработать на ее основе программу действий;

— самостоятельно (через внутренние проверки) подтвердить соответствие своей деятельности настоящему стандарту и заявить об этом соответствии всем заинтересованным сторонам — партнерам по бизнесу, органам власти, контрольным и надзорным органам, общественности и средствам массовой информации;

— продемонстрировать соответствие стандарту путем декларирования или сертификации.

Настоящий стандарт может также служить справочным пособием для организаций, экспертов и привлекаемых внешних специалистов при осуществлении деятельности в области социальной ответственности, декларирования и сертификации этой деятельности.

3. Документы, с учетом которых разработан стандарт ICC SR26000 : 2011

Стандарт разработан с учетом положений Глобального договора ООН о действиях в области корпоративной социальной ответственности, рекомендаций Международной организации труда, а также международных стандартов ISO 26000 и SA 8000 и других международных документов.

Национальные организации по качеству могут применять этот стандарт с учетом особенностей законодательства, действующего в их странах.

4. Определения

В настоящем стандарте используются термины и определения, приведенные в стандарте ИСО 26000 : 2010, в том числе:

социальная ответственность (social responsibility) — ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

— содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества,

— учитывает ожидания заинтересованных сторон,

— соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения,

— интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях

Примечание 1. Деятельность включает в себя продукты, услуги и процессы.

Примечание 2. Взаимоотношения относятся к деятельности организации в рамках ее сферы влияния.

5. Политика и цели организации в области социальной ответственности

5.1. Организация должна разработать и реализовывать политику в области социальной ответственности, которая:

— отвечает экономическим интересам организации;

— является основой для постановки целей в области социальной ответственности;

— включает обязательства, соответствующие всем требованиям настоящего стандарта;

— способствует достижению социального мира, безопасности и благополучия персонала и местного населения;

- выполняется и актуализируется;
- доступна и понятна персоналу и другим заинтересованным сторонам;
- оформлена документально.

5.2. Деятельность организации в области социальной ответственности должна быть направлена на достижение следующих целей:

- соблюдение трудовых и социальных прав персонала;
- исключение несчастных случаев в производстве;
- защита жизни, здоровья и имущества потребителей продукции или услуг организации;

- снижение вредных воздействий на окружающую среду;
- экономное расходование невозможных ресурсов;
- оказание помощи малоимущим группам населения.

5.3. Успешное достижение этих целей должно способствовать:

- повышению качества жизни персонала, местного населения и общества в целом;
- повышению авторитета организации у потребителей, партнеров по бизнесу и других заинтересованных сторон;
- улучшению отношений с центральными и местными органами власти, контрольными и надзорными органами;
- улучшению отношений с населением, общественностью и средствами массовой информации.

Часть II

6. Требования к деятельности организаций в области социальной ответственности

6.1. Модуль А. Социальные права персонала

6.1.1. *Свобода объединений и право на коллективный договор*

Организация должна:

- уважать право персонала образовывать профессиональные союзы по своему выбору и участвовать в коллективных договорах;
- гарантировать, что члены профсоюза или представители персонала, участвующие в коллективных договорах, не будут подвергаться дискриминации и будут иметь доступ к своим коллегам на рабочем месте;
- предоставлять персоналу параллельную возможность участвовать в свободном объединении и коллективном договоре в случаях, когда право на свободу объединений и коллективный договор ограничивается законом.

6.1.2. *Заработная плата*

Организация должна гарантировать, что:

- заработная плата персонала установлена с учетом минимального размера заработной платы в стране, установленного законодательством, и средней заработной платы в отрасли и регионе и достаточна для обеспечения основных потребностей персонала;
- вычеты из заработной платы не производятся в качестве дисциплинарной меры;
- работникам предоставляется регулярное и подробное обоснование состава заработной платы и пособий;

— заработная плата и пособия выплачиваются в полном соответствии с законами и нормативными актами и что выплата производится наличными деньгами или перечислением по выбору работников;

— не используются неоплачиваемые трудовые контракты и нелегитимные схемы обучения с целью избежать выполнения обязательств по отношению к персоналу, регламентированных законами и нормативными актами о труде и социальном обеспечении;

— за сверхурочные работы заработная плата должна оплачиваться в раз-
мере выше обычного.

6.1.3. *Длительность работы*

6.1.3.1. Организация должна соблюдать законы и нормативные акты, определяющие длительность работы. Стандартная рабочая неделя не должна превышать 40 часов. Персонал должен иметь, по крайней мере, два выходных дня за каждый семидневный период.

6.1.3.2. Сверхурочная работа не должна превышать 12 часов на работника в неделю.

6.1.3.3. Когда организация является стороной коллективного договора, заключенного с организациями работников, представляющими значительную часть ее персонала, она может использовать сверхурочную работу в соответствии с таким договором для выполнения краткосрочных задач.

6.1.4. *Дискриминация*

Организация не должна:

— применять или поддерживать дискриминацию работника по признакам расы, национальной принадлежности, вероисповедания, инвалидности, пола, принадлежности к какой-либо организации, политических взглядов или возраста при найме на работу, оплате труда, предоставлении доступа к обучению, повышении в должности, увольнении или выходе на пенсию;

— препятствовать осуществлению права работника следовать принципам или обычаям или удовлетворять свои потребности, связанные с расой, национальной принадлежностью, вероисповеданием, инвалидностью, полом, принадлежностью к какой-либо организации или политическими взглядами, если это не препятствует выполнению работы, порученной ему и другим работникам, и не наносит ущерба их правам;

— допускать поведение работников, включая жесты, выражения и физический контакт, являющиеся угрожающим, оскорбительным, эксплуатирующим или принуждающим к сексуальным отношениям.

6.1.5. *Дисциплинарные меры*

Организация не должна использовать или поддерживать телесные наказания, психологическое или физическое насилие или словесные оскорбления.

6.1.6. *Охрана труда*

Организация с учетом специфики области деятельности, в которой она работает, должна:

— обеспечить безопасные условия труда и предпринимать соответствующие меры путем сокращения в возможных пределах факторов опасности, характерных для этой деятельности, и предотвращения несчастных случаев

и ущерба здоровью, которые могут быть следствием выполняемой работы или произойти в процессе ее выполнения;

— предоставлять персоналу, включая новый персонал, регулярное и документируемое обучение по технике безопасности и охране труда;

— организовывать системы, позволяющие обнаруживать и предотвращать потенциальные угрозы здоровью и безопасности всего персонала;

— предоставлять всему персоналу для использования чистые туалетные комнаты, доступ к питьевой воде, а также создавать необходимые санитарные условия для хранения продовольствия;

— обеспечивать чистоту и безопасность предоставляемых персоналу мест отдыха, а также их соответствие основным потребностям персонала.

6.2. Модуль Б. Социальные гарантии персонала

6.2.1. *Переподготовка и компенсационные выплаты при сокращении персонала*

6.2.1.1. Организации следует создавать возможности работникам, которые могут быть уволены в результате модернизации производства или структурных изменений, для переподготовки с целью повышения квалификации или получения новых профессий, чтобы облегчить им получение новой работы в организации или вне ее.

6.2.1.2. Организация должна предусматривать компенсационные выплаты для работников, которые увольняются в результате модернизации производства или структурных изменений.

6.2.2. *Содействие учащимся*

6.2.2.1. Организация не должна препятствовать работникам получать высшее образование, используя вечернее, заочное или дистанционное обучение, в том числе предоставлять отпуск в случаях, предусмотренных законодательством.

6.2.2.2. Организации следует стимулировать стремление работников получить новое образование или специальность, или повысить свою квалификацию.

6.2.3. *Оплачиваемый отпуск*

Организация не должна препятствовать работникам в использовании отпуска и должна оплачивать его в соответствии с действующими законами и установлениями.

6.2.4. *Охрана материнства*

6.2.4.1. Организация должна соблюдать законодательные установления, направленные на защиту материнства, в том числе создавать здоровые и безопасные условия для беременных женщин.

6.2.4.2. Организация должна содействовать работающим матерям при размещении ими своих детей в ясли или детские сады.

6.3. Модуль В. Качество продукции, услуг и работ

6.3.1. Организация должна производить и (или) поставлять продукцию, оказывать услуги, выполнять работы, качество которых, в том числе безопасность для людей и окружающей среды, соответствует всем обязательным требованиям, которые установлены действующими законодательными и нормативными актами.

6.3.2. Организация должна производить и (или) поставлять продукцию, или оказывать услуги, или выполнять работы, качество которых соответствует характеристикам, которые она установила в технических документах (технических условиях, фирменных стандартах, спецификациях и т.п.), которые она приняла в договорах на поставку и которые она указала в информации на упаковке, этикетках, а также в рекламе.

6.3.3. Организация не должна производить и (или) поставлять контрафактную продукцию, или оказывать контрафактные услуги, или выполнять контрафактные работы.

6.4. Модуль Г. Удовлетворение интересов потребителей

6.4.1. *Информация о безопасности*

Организация должна:

— передавать потребителю всю необходимую информацию, касающуюся безопасности, используя по мере возможности в дополнение к текстовой информации символы, предпочтительно согласованные на международном уровне;

— инструктировать потребителей относительно правильного использования продукции и предупреждать их о рисках, связанных с ее правильным и нормально ожидаемым использованием;

— принимать меры по предотвращению случаев, когда продукция может стать опасной в процессе неправильного обращения или хранения пользователем.

6.4.2. *Рассмотрение жалоб и претензий*

Организация должна:

— предпринимать меры для предотвращения претензий, предлагая потребителям, включая тех, кто получает продукцию посредством дистанционных продаж, возможность возврата продукции в течение обозначенного периода времени либо получить соответствующую компенсацию;

— анализировать претензии и улучшать реагирование на них;

— предлагать гарантийные там, где это применимо, обязательства на сроки, превышающие период, обязательный в соответствии с законодательством, и адекватные ожидаемому сроку жизни продукции;

— информировать потребителей о том, каким образом они могут воспользоваться послепродажными услугами и обслуживанием, а также о процедурах разрешения споров и механизмов компенсации;

— предлагать адекватные и эффективные системы поддержки и консультаций;

— предлагать услуги по техническому обслуживанию и ремонту по разумным ценам и в доступных местах и обеспечивать доступность информации о наличии запасных частей к продукции.

6.4.3. *Защита персональных данных о потребителях*

Организация должна:

— ограничить сбор персональных данных информацией, которая необходима для предоставления продукции и услуг или предоставляется на добровольной основе с информированного согласия клиента;

- собирать информацию только законными и справедливыми способами;
- указывать цель сбора персональной информации до или во время сбора данных;

- не раскрывать, не предоставлять доступ и не использовать любым иным образом персональные данные иначе, чем в целях, которые были указаны, включая маркетинг, за исключением случаев, когда такое использование производится с добровольного информированного согласия клиента или когда требуется законом;

- предоставить потребителям право подтвердить, что организация имеет данные, относящиеся к ним, и оспорить эти данные согласно требованиям закона. Если оспаривание было успешным, то данные должны быть удалены, уточнены, дополнены или исправлены, в зависимости от ситуации;

- защищать персональные данные адекватными средствами обеспечения безопасности;

- открыто сообщать об изменениях, практиках и политиках, относящихся к персональным данным, а также предоставлять доступные средства для того, чтобы установить наличие, характер и основные направления использования персональных данных;

- сообщать координаты и обычное местонахождение человека, отвечающего за защиту персональных данных в организации.

6.4.4. Предоставление услуг первой необходимости

Организация должна:

- не отключать услуги первой необходимости за неуплату, не предоставив потребителям возможность определить разумные сроки оплаты;

- предлагать при определении цен и штрафов, где допустимо, тариф, предусматривающий субсидию для нуждающихся;

- осуществлять свою деятельность прозрачно, предоставляя информацию, относящуюся к установлению цен и взиманию штрафов;

- не прибегать к коллективному отключению услуг, наказывающих всех потребителей независимо от оплаты, в случае неоплаты счетов, подлежащих оплате коллективно группой потребителей;

- управлять ограничениями или перерывами в поставках справедливым образом, избегая дискриминации отдельных групп потребителей;

- непрерывно поддерживать и модернизировать свои системы в целях предотвращения сбоев в обслуживании.

6.5. Модуль Д. Охрана окружающей среды

6.5.1. Предотвращение вредных воздействий на окружающую среду

Организация должна:

- 6.5.1.1. разрабатывать, производить или поставлять продукцию или услуги, обеспечивающие отсутствие вредных воздействий на окружающую среду;

- 6.5.1.2. использовать процессы, инфраструктуру и расходные ресурсы, направленные на предотвращение недопустимых вредных воздействий на окружающую среду, в том числе на сельское хозяйство;

6.5.1.3. использовать и поддерживать в рабочем состоянии методы и средства для обнаружения возможности возникновения вследствие собственной деятельности техногенных катастроф и аварийных ситуаций и для реагирования на них.

6.5.2. *Экологическое обучение и просвещение персонала*

Организация должна обеспечить, чтобы персонал, выполняющий работы, которые могут оказать вредные воздействия на окружающую среду, обладал необходимой компетентностью и прошел соответствующее экологическое обучение, инструктаж и аттестацию.

6.6. Модуль Е. Экономное расходование ресурсов

Организация должна:

6.6.1. улучшать процессы и инфраструктуру с целью экономного расходования ресурсов;

6.6.2. проводить работу по экономному расходованию электрической и тепловой энергии, воды, топлива, материалов и других ресурсов путем внедрения ресурсосберегающих технологий, использования возобновляемых источников энергии, рециркуляции воды, сокращения отходов;

6.6.3. сотрудничать с партнерами в части сокращения расходования ресурсов по всей цепочке производства, закупок, поставок и использования продукции и услуг;

6.6.4. изыскивать возможности утилизации отходов собственного производства;

6.6.5. обеспечивать уменьшение расхода энергии и материалов за счет снижения количества дефектной продукции и отходов производства.

6.7. Модуль Ж. Поддержка местного сообщества

6.7.1. *Поддержка усилий власти в развитии территории, где размещена организация*

Организация в меру своих возможностей и в доступных для нее формах должна:

6.7.1.1. поддерживать усилия местной власти и гражданские инициативы в области экономического, социального и культурного развития территории, где она размещается, укрепления демократических основ общества, защиты гражданских прав и свобод, прав частной собственности;

6.7.1.2. осуществлять регулярное получение информации от всех заинтересованных сторон (в первую очередь местных) относительно соответствия своей деятельности требованиям к социальной ответственности.

6.7.2. *Помощь местным учреждениям и организациям социальной сферы*

Организация в меру своих возможностей и в доступных для нее формах должна:

6.7.2.1. оказывать помощь местным организациям социальной сферы, включая детские дошкольные учреждения, детские дома, школы, больницы, дома инвалидов и престарелых и др.;

6.7.2.2. активно поддерживать социальные программы местного общества, проявляя отзывчивость и гибкость в обеспечении потребностей, установленных этими программами;

6.7.2.3. информировать местное общество о своей деятельности в области социальной ответственности, в том числе через местные средства массовой информации;

6.7.2.4. участвовать в обучении, подготовке и развитии местных трудовых ресурсов, включая помощь и поддержку учебных заведений, и учреждение именных стипендий.

6.7.3. *Помощь малоимущим семьям, одиноким престарелым, а также ветеранам*

Организации следует оказывать в меру своих возможностей и в доступных для нее формах поддержку и помощь многодетным и малоимущим семьям, одиноким престарелым, ветеранам войн и труда, в том числе своим сотрудникам, находящимся на пенсии, через дотации для оплаты лечения и лекарств, изготовления протезов, создания и содержания мест и зон отдыха, а также предоставление возможностей посещения различных культурных мероприятий.

6.7.4. *Поддержка ЖКХ*

Организации следует оказывать в меру своих возможностей и в доступных для нее формах поддержку и помощь органам власти при проведении различных работ для улучшения жилищно-коммунального хозяйства, в том числе улучшения электро-, тепло- и водоснабжения местного населения и объектов здравоохранения, детских и учебных учреждений.

6.7.5. *Поддержка культурных и спортивных организаций и мероприятий*

Организации следует в меру своих возможностей и в доступных для нее формах оказывать поддержку местным объектам истории, культуры и спорта, в том числе домам детского творчества, самодеятельным театральным и музыкальным коллективам, осуществлять благотворительность и спонсорство.

6.8. Модуль И. Менеджмент социальной ответственности

6.8.1. *Цели и политика*

6.8.1.1. Руководство организации должно разработать политику по социальной ответственности и определить цели этой деятельности.

6.8.1.2. Руководству организации следует разработать программу (план) мероприятий по реализации политики и целей в области социальной ответственности.

6.8.2. *Анализ и контроль со стороны руководства*

6.8.2.1. Руководству организации следует изучать, анализировать и реагировать на вопросы своего персонала и других заинтересованных сторон относительно соответствия своей политики в области социальной ответственности требованиям настоящего стандарта.

6.8.2.2. Руководство организации должно обеспечивать рассмотрение жалоб потребителей и населения на отрицательные социальные последствия ее деятельности.

6.8.3. *Ответственные представители руководства*

Руководство организации должно назначить своего представителя, который независимо от других обязанностей должен организовать и координировать выполнение организацией требований настоящего стандарта.

6.8.4. *Информирование местного сообщества и заинтересованных сторон*

6.8.4.1. Организации следует вести записи, позволяющие демонстрировать соответствие своей деятельности в области социальной ответственности требованиям настоящего стандарта.

6.8.4.2. Организации следует на основе записей о проделанной работе в области социальной ответственности информировать общественность и другие заинтересованные стороны, в том числе через различные общественные мероприятия (конференции, семинары, презентации и др.), а также через средства массовой информации.

6.8.5. *Взаимодействие с поставщиками и субподрядчиками*

6.8.5.1. Организации при взаимодействии с поставщиками и субподрядчиками следует настаивать, чтобы они свою деятельность в области социальной ответственности выполняли на основе настоящего стандарта.

6.8.5.2. Организации следует осуществлять обмен с поставщиками и субподрядчиками информацией в области социальной ответственности.

6.8.6. *Внешние связи*

6.8.6.1. Организация должна установить и выполнять процедуры получения данных от всех заинтересованных сторон относительно соответствия своей деятельности в области социальной ответственности требованиям настоящего стандарта.

6.8.6.2. Организация должна осуществлять активное сотрудничество с потребителями с целью обсуждения и рассмотрения их потребностей, ожиданий и проблем, относящихся к социальному воздействию и воздействию на окружающую среду ее продукции и услуг.

6.8.7. *Самооценка*

Организация должна производить самооценку своей деятельности в области социальной ответственности в целях систематического анализа этой деятельности и ее результатов для определения областей, требующих улучшения. Самооценка должна завершаться запланированными мероприятиями, которые затем будут контролироваться.

Задание

Познакомьтесь с содержанием документа, выявите специфику профессиональной этики, свойственной современной системе образования. Раскройте сущность должностной модели поведения участников образовательного процесса. Обозначьте основные этические проблемы в деятельности образовательной организации, предложите возможные варианты решения выявленных проблем.

**КОДЕКС ЭТИКИ И СЛУЖЕБНОГО ПОВЕДЕНИЯ
РАБОТНИКА И ОБУЧАЮЩЕГОСЯ ГОУ ВО
«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ»**

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Кодекс этики и служебного поведения работника и обучающегося ГОУ ВО КРАГСИУ (далее — Кодекс) является локальным нормативным актом, который определяет принципы, правила и нормы делового общения и поведения в государственном образовательном учреждении высшего образования Коми республиканская академия государственной службы и управления (далее — Академия).

В рамках настоящего Кодекса используются следующие понятия и определения:

— работодатель — Академия в лице ректора и иных руководителей, уполномоченных представлять Академию в соответствии с Уставом, локальными нормативными актами, доверенностями,

— администрация Академии — ректор, проректоры,

— профессорско-преподавательский состав — деканы факультетов, заведующие кафедрами, профессора, доценты, старшие преподаватели, преподаватели и ассистенты, осуществляющие научно-образовательную деятельность в Академии (далее — преподаватели),

— работники — администрация Академии, профессорско-преподавательский состав, научные сотрудники, административно-управленческий, инженерно-технический, инженерно-хозяйственный и учебно-вспомогательный персонал,

— обучающиеся — студенты, аспиранты, слушатели и другие категории лиц, обучающиеся в Академии в соответствии с законодательством Российской Федерации,

— коррупция — злоупотребление должностными полномочиями, дача взятки, получение взятки либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства, отдельных граждан в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанно-

му лицу другими физическими лицами, а также совершение указанных деяний от имени или в интересах Академии,

— конфликт интересов — ситуация, при которой возникает противоречие между заинтересованностью работника Академии в получении материальной или личной выгоды и правами и законными интересами обучающихся, граждан, организаций, общества или государства, что может повлиять на надлежащее исполнение работником Академии должностных обязанностей.

1.3. Кодекс вводится с целью укрепления и развития культуры поведения работников и обучающихся Академии, поддержки многолетних традиций, повышения мотивации и активного участия работников и обучающихся в деятельности Академии по качественной подготовке специалистов и повышения престижа Академии.

1.4. Работники и обучающиеся Академии добровольно принимают на себя обязательства по соблюдению принципов, норм и правил делового общения и поведения, установленных данным Кодексом.

1.5. Знание и соблюдение работниками положений Кодекса является одним из критериев оценки качества их профессиональной деятельности и трудовой дисциплины.

1.6. Настоящий Кодекс разработан на основе законодательства Российской Федерации, Гражданского и Трудового кодексов РФ, общепринятых нравственных и этических принципов и норм, Устава Академии, Правил внутреннего распорядка Академии и иных нормативно-правовых документов.

1.7. Кодекс принимается решением Ученого совета Академии. Внесение изменений и дополнений в Кодекс производится также на основании решения Ученого совета Академии.

1.8. Кодекс содержит морально-этические нормы и правила поведения, распространяющиеся на всех работников и обучающихся Академии, особенности взаимоотношения участников образовательного процесса, принципы решения конфликтных ситуаций, нормы делового общения.

1.9. Академия заинтересована в соблюдении принципов и норм Кодекса во взаимоотношениях с внешней средой: образовательными и научными учреждениями, общественными организациями, государственными и коммерческими структурами, средствами массовой информации, деловыми партнерами, другими коллективами и частными лицами.

1.10. Кодекс направлен на поддержку следующих направления деятельности Академии:

— развитие культуры общения, позволяющей работникам и обучающимся воспринимать друг друга как членов единого коллектива со своими интересами и потребностями,

— поддержание культурных традиций Академии как учебного заведения высокой культуры,

— развитие чувства патриотизма и гордости за Академию у всех работников и обучающихся,

— сохранение истории и поддержание традиций Академии, высоких морально-нравственных принципов, выработанных предыдущими поколениями студентов и работников,

- проявление заботы о престиже и имидже Академии,
- искоренение условий для коррупции в учебно-образовательном процессе и иной деятельности в Академии,
- повышение репутации и имиджа Академии, поддержка соответствующих стандартов поведения и уважительных отношений в коллективе.

2. ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

2.1. Администрация и работники Академии должны принимать участие в адаптации и развитии каждого работника и обучающегося, создавать условия для раскрытия его творческого и интеллектуального потенциала.

2.2. Для достижения наилучших результатов в работе Академии приветствуется и поощряется кооперация и активное взаимодействие работников, обучающихся и их законных представителей.

2.3. Поощряются различные формы организационных взаимоотношений работников Академии, обучающихся и их законных представителей, кафедр, отделов и других подразделений: совместное выполнение проектов, обсуждение и решение рабочих вопросов, проведение досуговых и иных мероприятий.

3. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ РАБОТНИКАМИ

3.1. Основным принципом, которым руководствуются все работники и обучающиеся, — взаимное уважение, основанное на деловой этике, справедливости и честности в отношениях между членами коллектива.

3.2. Отношения внутри коллектива строятся на принципах сплоченности, взаимовыручки, сотрудничества, поддержании благоприятного климата для эффективной работы и досуга.

3.3. Не допускаются грубость, сквернословие, ущемление чести и достоинства других лиц, нанесение им морального или материального ущерба, совершение противоправных действий.

3.4. Профессионализм и конструктивное сотрудничество являются приоритетными факторами эффективности деятельности Академии. Работники Академии должны способствовать установлению деловых и товарищеских взаимоотношений как в своем коллективе, так и между структурными подразделениями.

3.5. При разрешении возникающих во время рабочего процесса проблем работники Академии в первую очередь должны руководствоваться принципами объективности и справедливости, правилами настоящего Кодекса и другими правилами, защищающими гражданские права личности.

3.6. При возникновении конфликтной ситуации между подразделениями приоритетным направлением решения конфликта является учет интересов Академии в целом.

3.7. Все работники должны содействовать созданию и укреплению хорошей репутации Академии и воздерживаться от поведения, которое может нанести ущерб данной репутации.

3.8. Поведение работника и обучающегося всегда и при любых обстоятельствах должно быть безупречным, соответствовать высоким стандартам

профессионализма и нравственно-этическим принципам. Ничто не должно порочить деловую репутацию и авторитет работника и обучающегося.

3.9. Работнику надлежит: постоянно контролировать свое поведение, чувства и эмоции, не позволяя личным симпатиям или антипатиям, неприязни, настроению или дружеским чувствам влиять на служебные решения, уметь предвидеть последствия своих действий и решений; обращаться одинаково корректно с коллегами, руководством и обучающимися независимо от их служебного или социального положения.

3.10. Работники обязаны выполнять свою работу квалифицированно и добросовестно. Они должны быть независимы в своих выводах и решениях, основанием для которых может быть только проверенная и объективная информация, но не предвзятость или оказываемое на них давление.

3.11. В процессе телефонного общения должны быть соблюдены следующие правила:

- на входящие звонки следует отвечать как можно быстрее, при ответе называть свое имя,

- при звонке в подразделения Академии работнику необходимо назвать свое имя и должность (либо наименование подразделения), а также поинтересоваться, может ли собеседник в данный момент разговаривать с ним,

- при звонке в другие организации необходимо назвать свою фамилию и имя, должность, озвучить название Академии, спросить, удобно ли собеседнику разговаривать в данный момент,

- заканчивать разговор должен, как правило, позвонивший,

- если вопрос, по которому работнику необходимо связаться с коллегами или внешними представителями, не является срочным, следует отдавать предпочтение связи по электронной почте. Если же вопрос является срочным, однако при этом необходимо донести до собеседника большой объем информации, то телефонный звонок должен сопровождаться электронным сообщением, содержащим эту информацию в необходимом объеме,

- обсуждение с коллегами личных вопросов, решение личных проблем, а также личные разговоры по телефону в рабочее время расцениваются как не регламентированные перерывы.

3.12. В целях противодействия коррупции работнику рекомендуется не получать в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги материального характера, плату за развлечения, отдых, за пользование транспортом и иные вознаграждения).

4. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ АДМИНИСТРАЦИЕЙ И РАБОТНИКАМИ

4.1. Академия строит отношения со своими работниками на принципах долгосрочного взаимодействия, уважения и четкого исполнения взаимных обязательств. И работник, и работодатель обязаны учитывать в своей деятельности все условия, указанные в трудовом договоре.

4.2. Руководителям следует быть образцом профессионализма, иметь безупречную репутацию, служить примером справедливости, доброжелательности и внимательности к людям, способствовать формированию в коллективе благоприятного морально-психологического климата для эффективной работы. Руководитель не вправе перекладывать свою ответственность на коллег и подчиненных.

4.3. При общении руководства и подчиненных по рабочим вопросам недопустимы попытки давления с любой стороны, а также выработка решений, не соответствующих принципам справедливости и интересам Академии. Между работниками одного должностного уровня допускается разрешение проблем в рабочем порядке, если это способствует наиболее эффективной работе.

4.4. Администрацией должны учитываться личные интересы работников и их ценностные приоритеты, уделяться внимание развитию потенциала работника, обеспечению его социальных гарантий.

4.5. Все работники Академии имеют равные права и возможности в области карьерного роста, возможности для самореализации. Схема карьерного роста одинакова для всех работников.

4.6. Работник Академии, во-первых, личность, поэтому отношения с руководством и в коллективе должны строиться на принципах равенства и взаимного уважения, принимая во внимание индивидуальные особенности партнера. Во-вторых, работник должен быть высококвалифицированным специалистом, поэтому руководством Академии и самим работником должны осуществляться меры по саморазвитию и совершенствованию своих профессиональных компетенций.

4.7. Работники могут совмещать свою трудовую деятельность в Академии с работой в другой организации, если это не мешает качественному исполнению обязанностей и не наносит ущерба интересам Академии.

4.8. Работники должны быть заинтересованы в обмене знаниями, проведении научных исследований, разработке новых подходов к образовательному и научному процессам, ориентируясь при этом на цели и задачи развития Академии, сохраняя приоритеты его интеллектуальной собственности.

4.9. Работники не должны предпринимать действий, наносящих урон интересам Академии, пресекать любые попытки опорочить ее статус и авторитет, никогда не использовать служебную информацию в целях личной выгоды либо с целью нанесения ущерба интересам и деловой репутации Академии.

4.10. Работники могут открыто высказывать свое мнение и обращаться с заявлениями и предложениями к администрации Академии и в структурные подразделения по вопросам учебно-воспитательной, научной работы и организации внутренней жизни вуза.

4.11. Администрацией приветствуются предложения профессорско-преподавательского состава по совершенствованию учебно-воспитательного и научного процесса, внедрению эффективных форм и методов обучения, ведения научного процесса, основанных на российском и зарубежном опыте.

4.12. Профессорско-преподавательский состав должен постоянно совершенствовать собственные компетенции (культурные, коммуникативные,

социальные и т.д.), повышать уровень своей квалификации и практического мастерства, стремиться к высокому уровню профессионализма, обеспечивающему создание высококачественной научно-исследовательской продукции, востребованной на международном, российском и региональном рынке; в процессе обучения студентов использовать соответствующие современным реалиям актуальные программы и технологии обучения.

4.13. Если работник считает, что он не обладает должной компетентностью для выполнения порученного задания, он обязан поставить в известность об этом своего непосредственного руководителя.

5. ВЗАИМОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМИ И СТУДЕНТАМИ

5.1. При общении преподаватели и студенты обязаны не допускать неуважительного отношения друг к другу, не использовать ненормативную лексику.

5.2. Преподаватели и студенты обязаны поддерживать гармоничные отношения, основанные на сотрудничестве и взаимоподдержке.

5.3. В случае опоздания студент, не привлекая внимания, должен извиниться и занять ближайшее свободное место в аудитории. Преподаватель имеет право удалить студента с занятия за нарушение дисциплины. Студент обязан подчиниться, не вступая в пререкания. После занятий нужно вежливо объясниться и извиниться перед преподавателем.

5.4. В случае конфликтного поведения со стороны студента преподавателю необходимо принять меры для того, чтобы снять эмоциональное напряжение студента, а затем спокойно разъяснить ему порядок решения вопроса.

5.5. Преподаватель должен быть заинтересован в получении студентами информации по предмету в полном объеме.

В связи с этим студенты имеют право заблаговременно ознакомиться с содержанием рабочих программ дисциплин по направлениям подготовки. Кроме того, студенты заранее должны знать о возможности и источниках получения информации для самостоятельной подготовки.

При подготовке к выполнению практических заданий студент должен четко знать алгоритм выполнения работы, понимать критерии оценки. Условия получения каждой оценки и возможности пересдачи должны быть формализованы и заранее оговорены.

5.6. Преподаватель не должен:

- унижать личное достоинство студентов, а именно: повышать голос при разговоре со студентом, применять нецензурную лексику, обзывать студентов, намеренно искажать их имена и фамилии, делать публичные замечания о внешности и одежде студентов, публично обсуждать личную жизнь студентов или их личностные недостатки,

- отказываться от объяснения сложного материала, ссылаясь на личностные и психологические недостатки студентов, а также из-за отсутствия времени для объяснения. При действительном отсутствии времени необходимо оговорить время консультации, удобное для преподавателя и студента,

- выдвигать для сдачи экзамена или зачета чрезмерно завышенные требования, выходящие за рамки учебной программы.

— изменять критерии оценивания или условия пересдачи экзамена или зачета, руководствуясь своим настроением и личным отношением к обучающемуся,

— обсуждать со студентами профессиональные и личные недостатки своих коллег,

— требовать дополнительную плату за образовательные услуги (консультации, подготовка к олимпиаде и т.д.),

— проводить на учебных занятиях явную политическую или религиозную агитацию,

— использовать служебное положение в своих личных целях,

— относиться с привилегиями к студентам, имеющим с преподавателем личное родство или знакомство,

— употреблять алкогольные напитки накануне и во время исполнения должностных обязанностей,

— курить в учебном корпусе и на прилегающих территориях Академии.

5.7. Студент не должен:

— участвовать в любых действиях, сопряженных с обманом, нечестностью или введением в заблуждение преподавателей,

— получать, предоставлять, использовать постороннюю помощь во время сдачи экзамена или зачета, выполнения или защиты письменных работ и т.п.,

— неуважительно вести себя по отношению к работникам и другим студентам, а именно: применять нецензурную лексику, публично обсуждать их личную жизнь или личные качества,

— пропускать занятия или опаздывать на них без уважительной причины,

— пользоваться телефоном, другими средствами коммуникаций и заниматься посторонними делами во время занятий,

— покидать аудиторию во время занятий без разрешения преподавателя,

— склонять преподавателя к получению дополнительной платы за образовательные услуги,

— употреблять алкогольные напитки накануне и во время занятий,

— курить в учебном корпусе и на прилегающих территориях Академии.

6. ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ И ОБУЧАЮЩИХСЯ

6.1. Все работники и обучающиеся Академии должны исполнять Устав Академии, Правила внутреннего распорядка и локальные нормативные акты Академии.

6.2. В целях поддержания порядка и предотвращения правонарушений в Академии действует пропускная система. При входе в учебный корпус Академии любой входящий обязан пользоваться картой-пропуском или предъявлять документы, удостоверяющие личность.

6.3. Работники и обучающиеся обязаны вовремя приходить на работу и учебу.

6.4. В Академии принято обращаться друг к другу на «Вы», приветствовать друг друга при встрече вне зависимости от возраста или статуса человека.

6.5. Если у входных дверей образовалась очередь, студентам рекомендуется пропускать преподавателей, мужчинам — женщин.

6.6. Мужчинам по отношению к женщинам следует проявлять внимание и такт, быть предупредительными и вежливыми при выполнении должностных обязанностей и в повседневной жизни.

6.7. В Академии предпочтителен деловой стиль в одежде. Главное требование к одежде — опрятность и аккуратность. Запрещено приходить на занятия в спортивной одежде (исключение составляют занятия по физической культуре и спорту), в вечерних туалетах, а в летний период — в одежде, предназначенной для пляжа. Мужчины не должны находиться в помещении в головном уборе.

6.8. Принимать пищу следует в специально предназначенных для этого местах. Недопустимо оставлять мусор на учебных столах и зонах отдыха.

6.9. При проведении в Академии культурно-массовых мероприятий преподаватели, работники и обучающиеся должны проявлять заинтересованность, оказывать поддержку и содействие в их проведении и по возможности посещать обозначенные мероприятия.

6.10. Во время учебных занятий и любых официальных мероприятий не допускаются телефонные переговоры, звуковой сигнал мобильного телефона должен быть отключен.

6.11. На различных мероприятиях: собраниях, торжественных заседаниях, деловых встречах, концертах, праздниках — необходимо относиться к выступающим с уважением, соблюдать тишину и порядок. В случае необходимости разрешается покидать зал в паузах между выступлениями.

6.12. Работники и обучающиеся обязаны следить за состоянием и сохранностью материально-технической базы Академии.

7. ПРАВИЛА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАКОННЫМИ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ОБУЧАЮЩИХСЯ, ВНЕШНИМИ СТРУКТУРАМИ И СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

7.1. При взаимодействии с внешними структурами Академии выступает за открытые и честные взаимоотношения, придерживается стандартов деловой этики.

7.2. В отношениях с законными представителями обучающихся и внешними структурами Академия руководствуется следующими принципами:

— ответственность и последовательность при исполнении своих обязательств,

— следование этическим принципам,

— достоверность предоставляемой информации,

— открытость и прозрачность предоставляемой информации,

— поиск компромиссов в случае возникновения разногласий и споров.

7.3. Академия выступает за открытые и честные взаимоотношения со средствами массовой информации. При взаимодействии со средствами массовой информации работники и обучающиеся Академии:

— должны действовать в интересах Академии, поддерживать ее имидж,

— должны воздерживаться от дискредитации Академии в общении с третьими лицами,

— не допускать использования не по назначению информации, полученной в ходе выполнения своих обязанностей,

— не допускать распространения недостоверной информации, сокрытия или искажения фактов своей деятельности.

8. НРАВСТВЕННО-ЭТИЧЕСКИЙ СТАНДАРТ АНТИКОРРУПЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ АКАДЕМИИ

8.1. Коррупционно опасным поведением применительно к Кодексу считается такое действие или бездействие работника, которое в ситуации конфликта интересов создает предпосылки и условия для получения им корыстной выгоды и (или) преимуществ как для себя, так и для иных лиц, организаций, учреждений, чьи интересы прямо или косвенно отстаиваются работником, незаконно использующим свое должностное положение.

8.2. Коррупционно опасной является любая ситуация в профессиональной деятельности, создающая возможность нарушения правовых норм, установленных для работника законодательством Российской Федерации и нормативно-правовыми актами.

8.3. Работникам независимо от занимаемой ими должности следует принимать меры антикоррупционной защиты, состоящие в предотвращении и решительном преодолении коррупционно опасных ситуаций и их последствий.

8.4. Нравственный долг предписывает работнику безотлагательно докладывать непосредственному руководителю обо всех случаях обращения к нему каких-либо лиц в целях склонения его к совершению коррупционных правонарушений.

8.5. Нравственная порядочность, неподкупность работника, его преданность интересам Академии, верность профессиональному долгу составляют основу нравственно-этического стандарта антикоррупционного поведения.

8.6. Работники и обучающиеся Академии должны проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России и других государств, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию.

9. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ И СПОРОВ

9.1. Эффективное функционирование Академии предполагает четкое разделение обязанностей работников, что позволит в значительной мере избегать конфликтных ситуаций.

9.2. В Академии приветствуется решение конфликтов при помощи конструктивных переговоров, поощряется предупреждение потенциально конфликтных ситуаций.

9.3. Разрешение конфликта производится таким образом, чтобы возможный ущерб от него для деятельности Академии был минимальным. Возникшая конфликтная ситуация разрешается в допустимо короткие сроки и как можно ближе к тому уровню, на котором она произошла.

9.4. При возникновении конфликтов с внешними структурами работники в первую очередь учитывают интересы Академии и действуют в интересах работников и обучающихся.

9.5. Работники в ходе выполнения своих должностных обязанностей могут столкнуться с конфликтными ситуациями, вызванными:

- давлением со стороны руководителя,
- отношениями семейного или личного характера, используемыми для воздействия на профессиональную деятельность работника,
- просьбами и требованиями иных лиц, направленными на то, чтобы работник действовал вразрез со своими должностными обязанностями,
- воздействием в корыстных целях на работника с помощью слухов, шантажа.

В этих и иных конфликтных ситуациях работник Академии должен вести себя достойно и действовать в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации, со своими должностными обязанностями, а также нравственно-этическими принципами Кодекса.

9.6. Работник должен стремиться к тому, чтобы не оказаться вовлеченным в конфликтные ситуации, которые могут нанести ущерб его личному авторитету и деловой репутации либо авторитету и репутации Академии.

9.7. Для предупреждения и разрешения конфликтной ситуации работнику необходимо:

- доложить непосредственному руководителю о возникшем конфликте или об угрозе его возникновения,
- прекратить сомнительные, компрометирующие межличностные отношения,
- вести себя достойно, действовать в строгом соответствии со своими должностными обязанностями, принципами и нормами профессиональной этики,
- отказаться от возможной ненадлежащей выгоды, явившейся причиной возникновения коррупционно опасной ситуации,
- принимать меры по недопущению возникновения конфликта интересов и урегулированию возникших случаев конфликта интересов, не допускать при исполнении должностных обязанностей личную заинтересованность, которая приводит или может привести к конфликту интересов, уведомлять своего непосредственного руководителя о возникшем конфликте интересов или о возможности его возникновения, как только ему станет об этом известно,
- принимать меры по преодолению негативных последствий конфликтных и коррупционно опасных ситуаций.

Если работнику не удалось избежать конфликтной ситуации, он должен уметь правильно разрешить ее, применяя с этой целью действия, предусмотренные законодательством Российской Федерации, Уставом Академии, Правилами внутреннего распорядка, локальными нормативными актами, настоящим Кодексом, должностной инструкцией, трудовым договором.

9.8. Руководители обязаны принять необходимые меры по разработке процедур, направленных на правильное разрешение возможных конфликтов.

10. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

10.1. Нарушение требований настоящего Кодекса квалифицируется как неисполнение или ненадлежащее исполнение работником должностных обязанностей и влечет одно из установленных федеральными законами дисциплинарных взысканий и учитывается при принятии решения при проведении аттестации.

10.2. Анализ и оценка соблюдения правил профессиональной этики являются обязательными при проведении аттестации, включении в резерв кадров, назначении на вышестоящую должность, поощрении и награждении.

10.3. Нарушение правил антикоррупционного поведения влечет проведение служебного расследования по обстоятельствам возникновения коррупционно опасной ситуации.

10.4. Работник Академии в зависимости от тяжести совершенного проступка несет дисциплинарную, административную, гражданско-правовую и уголовную ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

10.5. Должностные лица Академии несут ответственность за действия или бездействие своих подчиненных, нарушающих правила поведения, если не приняли своевременных мер по недопущению таких действий или бездействия.

10.6. Должностные лица Академии должны осуществлять контроль за действиями подчиненных с тем, чтобы работники не допускали правонарушений, имеющих коррупционную направленность:

- принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов,

- принимать предупредительные меры антикоррупционной направленности,

- инициировать или принимать решение о проведении служебного расследования,

- создавать на постоянной или временной основе комиссию по служебным спорам,

- применять меры дисциплинарного воздействия по фактам выявленных нарушений.

10.7. Если работник Академии не уверен, как необходимо поступить в соответствии с настоящим Кодексом, он должен обратиться за консультацией (разъяснениями) к своему непосредственному руководителю, а также в отдел правовой и кадровой работы Академии.

ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭТИЧНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ¹

№ п/п	Утверждение	Оценка
1	Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству	сс-с-нс-снс
2	Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом	сс-с-нс-снс
3	Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, поэтому иногда необходимо давать примерные цифры	сс-с-нс-снс
4	Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства	сс-с-нс-снс
5	Нам всегда следует поступать так, как велют наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий	сс-с-нс-снс
6	Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время, и ничего страшного в этом нет	сс-с-нс-снс
7	Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников	сс-с-нс-снс
8	Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказов, чтобы получить этот заказ	сс-с-нс-снс
9	Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания	сс-с-нс-снс
10	Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства, которые мы применили	сс-с-нс-снс
11	Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или легкая деформация политики организации, я дам на это разрешение	сс-с-нс-снс
12	Без нарушения политики организации и существующих инструкций жить совершенно невозможно	сс-с-нс-снс
13	Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы полученным товарам фиксировалась «нехватка», а не «излишки»	сс-с-нс-снс
14	Использовать время от времени копирующую технику организации для личных или местных целей вполне приемлемо	сс-с-нс-снс

¹ Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2007. С. 57–60.

№ п/п	Утверждение	Оценка
15	Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, ленты для пишущих машин и т.д.), — приемлемая дополнительная льгота	сс-с-нс-снс
16	Если есть возможность работать по совместительству в организации конкурента, то это частное дело работника и вполне приемлемо	сс-с-нс-снс
17	Заниматься посторонними делами или своим личным бизнесом в помещении организации и в рабочее время допустимо, если это не вредит организации, не снижает ее доходы	сс-с-нс-снс
18	Предложить лицам, ответственным за выкуп ваших товаров, выгодную работу, сделку допустимо	сс-с-нс-снс
19	Принять поларки, деньги от другой организации вполне допустимо	сс-с-нс-снс
20	Клевета, ложь, пренебрежительное замечание о конкурентах допустимы, если они сделаны в интересах организации	сс-с-нс-снс
21	Принцип «взаимосвязи», или «ты мне — я тебе», вполне допустим и укрепляет отношения с партнерами	сс-с-нс-снс
22	Обманывать коллег, делать ложные заявления в целях организации допустимо	сс-с-нс-снс
23	Если нужно, то можно использовать мощь организации для запугивания или угроз по отношению к конкурентам, чтобы добиться своих целей	сс-с-нс-снс
24	Предъявить организации счет за несъеденные обеды, неизрасходованный бензин, неиспользованные авиабилеты допустимо и является маленькой добавкой к личному доходу	сс-с-нс-снс
25	Угрозы по отношению к наемным работникам в целях решения задач организации допустимы	сс-с-нс-снс
26	Использование грубости и насилия по отношению к подчиненным в случае крайней необходимости допустимо	сс-с-нс-снс
27	Ношение оружия на территории организации с согласия администрации допустимо	сс-с-нс-снс
28	Сексуальные домогательства на территории организации не являются слишком грубым нарушением этических отношений	сс-с-нс-снс
29	Запугивания подчиненных в интересах повышения уровня дисциплины допустимо	сс-с-нс-снс
30	Работать и не нарушать национальное законодательство невозможно	сс-с-нс-снс
31	Дискриминация по признакам цвета кожи, религии, возраста, национальности, инвалидности, стажа работы может быть допустима с различными оговорками	сс-с-нс-снс

сс — совершенно согласен; с — согласен; нс — не согласен; снс — совершенно не согласен.

Ключ: сс — 3 балла, с — 2 балла, нс — 1 балл, снс — 0 баллов.

Если вы набрали в сумме:

10—20 — высокий этический уровень;

21—30 — приемлемый этический уровень;

31—48 — средний этический уровень;

49—61 — требуется моральное совершенствование;

62—79 — происходит быстрое соскальзывание в пропасть;

свыше 80 — охраняйте ценности от самого себя.

ЧТО НАМ ГОВОРЯТ МИМИКА И ЖЕСТЫ?¹

1. Вы считаете, что мимика и жесты:
 - а) выражают душевное состояние человека в данный момент;
 - б) дополняют его речь;
 - в) выдают его с головой.
 (а — 2; б — 4; в — 3)

2. Являются ли мимика и жесты женщин более выразительными, чем у мужчин:
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) не знаю.
 (а — 1; б — 3; в — 0)

3. Как вы здороваетесь с близкими людьми:
 - а) радостно кричите «привет!»;
 - б) обмениваетесь рукопожатиями;
 - в) слегка обнимаете друг друга;
 - г) приветствуете сдержанным движением руки;
 - д) целуете друг друга в щеку.
 (а — 4; б — 4; в — 3; г — 2; д — 4)

4. Какие жесты и движения в мире означают одно и то же:
 - а) качание ногами;
 - б) кивание головой;
 - в) наморщивание носа;
 - г) наморщивание лба;
 - д) подмигивание;
 - е) улыбка.
 (а — 0; б — 0; в — 1; г — 1; д — 0; е — 1)

5. Какая часть тела выразительнее всего:
 - а) ступни;
 - б) ноги;
 - в) руки;
 - г) кисти рук;
 - д) плечи.
 (а — 1; б — 2; в — 3; г — 4)

¹ Кибанов А.А., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений : учебник / под ред. А.А. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2007. С. 193—195.

6. Какая часть вашего лица наиболее выразительна (дать два варианта ответа):
- а) лоб;
 - б) брови;
 - в) глаза;
 - г) нос;
 - д) губы;
 - е) углы рта.
- (а — 2; б — 1; в — 3; г — 2; д — 0; е — 0)
7. При виде своего отражения на что вы обращаете внимание прежде всего:
- а) как сидит одежда;
 - б) в каком состоянии прическа;
 - в) каковы поза или походка;
 - г) какова осанка;
 - д) ни на что.
- (а — 1; б — 3; в — 3; г — 3; д — 2)
8. Что вы думаете, если партнер часто прикрывает лицо рукой:
- а) ему есть что скрывать;
 - б) у него некрасивые зубы;
 - в) он чего-то стыдится.
- (а — 3; б — 1; в — 1)
9. У партнера вы прежде всего обращаете внимание:
- а) на глаза;
 - б) рот;
 - в) руки;
 - г) позу.
- (а — 3; б — 2; в — 2; г — 1)
10. Если собеседник отводит глаза, по-вашему, это признак:
- а) нечестности;
 - б) неуверенности в себе;
 - в) собранности.
- (а — 3; б — 2; в — 1)
11. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника:
- а) да;
 - б) нет;
 - в) не знаю.
- (а — 0; б — 3; в — 1)
12. Почему мужчины первыми заговаривают с женщинами:
- а) так принято;
 - б) они улавливают неосознанное желание женщин;
 - в) они более смелы и не боятся получить «от ворот поворот».
- (а — 1; б — 4; в — 2)

13. Чему больше верить при несоответствии жестов и слов:
а) словам;
б) жестам;
в) ничему.
(а — 0; б — 4; в — 3)
14. Почему поп-звезды посылают публике сигналы:
а) фиглярничают;
б) «заводят»;
в) выражают свое настроение.
(а — 4; б — 2; в — 0)
15. Смотря в одиночестве фильм ужасов, вы:
а) спокойны;
б) реагируете каждой клеткой своего тела;
в) закрываете глаза в самых страшных местах.
(а — 4; б — 0; в — 1)
16. Можно ли контролировать свою мимику:
а) да;
б) нет;
в) кое-что.
(а — 0; б — 2; в — 1)
17. При интенсивном флирте вы изыскаетесь преимущественно:
а) глазами;
б) руками;
в) словами.
(а — 3; б — 3; в — 1)
18. Считаете ли вы, что большинство жестов:
а) подсмотрены и заучены;
б) передаются по наследству;
в) заложены природой.
(а — 2; б — 4; в — 0)
19. Признаком чего является борода:
а) мужественности;
б) сокрытия недостатков;
в) лени.
(а — 3; б — 2; в — 1)
20. Отличаются ли друг от друга правая и левая части лица:
а) да;
б) нет;
в) только у пожилых.
(а — 4; б — 0; в — 2)

Ключ:

- более 55 баллов — отличная интуиция и способность понимать других без слов, но нужно опасаться поспешных выводов;
- 34—55 баллов — неплохая способность интерпретации мимики и жестов, но иногда слишком буквальная, что затрудняет общение;
- менее 34 баллов — язык мимики и жестов — «китайская грамота»; нужно тренировать наблюдательность.

ЗНАЧЕНИЕ НЕКОТОРЫХ ЖЕСТОВ И ПОЗ¹

№ п/п	Жесты, позы	Состояние
1	Раскрытые руки ладонями вверх	Искренность, откровенность
2	Расстегнут пиджак (или снимается)	Откровенность, дружеское расположение
3	Руки спрятаны (за спину, в карманы)	Чувство собственной вины или напряженное восприятие ситуации
4	Руки скрещены на груди	Защита, оборона
5	Кулаки сжаты (или пальцы впились в какой-нибудь предмет так, что побелели суставы)	Защита, оборона
6	Кисти рук расслаблены	Спокойствие
7	Сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку	Заинтересованность
8	Голова слегка наклонена набок	Внимательное слушание
9	Опирается подбородком на ладонь, указательный палец вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	Критическая оценка
10	Почесывание подбородка (нередко сопровождается легким прищуриванием глаз)	Принимается решение
11	Ладонь захватывает подбородок	Принимается решение
12	Медленно снимает очки, тщательно протирает стекла	Желание выиграть время, подготовка к решительному сопротивлению
13	Расхаживает	Принимает трудное решение
14	Пощипывание переносицы	Напряженное размышление
15	Прикрывает рот рукой во время своего высказывания	Обманывает
16	Прикрывает рот рукой во время слушания	Сомневается, не верит говорящему
17	Старается на вас не смотреть	Скрытность, утаивание своей позиции
18	Взгляд в сторону от вас	Подозрение, сомнение
19	Говорящий слегка коснулся носа или века (обычно указательным пальцем)	Обманывает

¹ Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2007. С. 259—261.

№ п/п	Жесты, позы	Состояние
20	Слушающий слегка коснулся носа, века или уха	Не верит говорящему
21	При рукопожатии руку держит сверху	Превосходство, уверенность
22	При рукопожатии руку держит снизу	Подчинение
23	Хозяин кабинета начинает собирать бумаги на столе	Разговор окончен
24	Ноги или тело обращены к выходу	Желание уйти
25	Рука находится в кармане, большой палец снаружи	Превосходство, уверенность
26	Говорящий жестикулирует сжатым кулаком	Демонстрация власти, угроза
27	Пиджак застегнут на все пуговицы	Официальность, подчеркивание дистанции
28	Сидит верхом на стуле	Агрессивное состояние
29	Зрачки расширены	Заинтересованность или возбуждение
30	Зрачки сузились	Скрытность, утаивание своей позиции

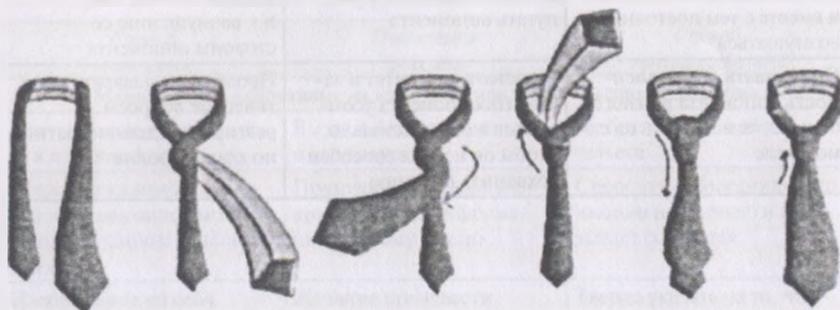
МАНИПУЛЯЦИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ¹

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противодействия
Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости»		
Патетическая просьба «войти в положение»	Вызвать благосклонность и великодушие	Не брать на себя обязательств
Создание видимости того, что позиция оппонента слишком сложна и непонятна	Принудить партнера раскрыть больше информации, чем ему нужно	Спросить собеседника, что именно непонятно и вызывает сомнения
Изображение из себя «делового» партнера, представление обсуждаемых проблем как несущественных, побочных вопросов	Желание произвести впечатление умудренного опытом человека, которому не пристало усложнять жизнь другим	Твердо указать на то, что есть много препятствий для решения проблемы
Поза «благоразумности» и «серьезности»; заявления, основанные на очевидных и конструктивных идеях	Страх показаться глупым, несерьезным и неконструктивным	Заявить, что некоторые очень важные аспекты еще не были приняты во внимание
Манипуляции, направленные на унижение оппонента		
Указание на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов или общественности	Пробуждение чувства опасности и неуверенности	Выразить возмущение тем, что вторая сторона опускается до таких методов
Постоянно демонстрируемое упрямство, самоуверенность	Заставить оппонента быть просителем, показав ему, что его методы неуспешны	Относиться ко второй стороне скептически, прибавить самоуверенности
Постоянное подчеркивание того, что аргументы оппонента не выдерживают никакой критики	Пробудить чувство бессилия, сформировать установку, что и другие аргументы будут несостоятельны	Вежливо сказать, что вторая сторона вас не совсем правильно поняла
Риторические вопросы относительно поведения или аргументации оппонента	Породить тенденцию оппонента отвечать в ожидании ключе либо вообще не отвечать вследствие чувства бессилия	Не отвечать на вопросы, ненавязчиво заметить, что вторая сторона формулирует проблему не совсем корректно

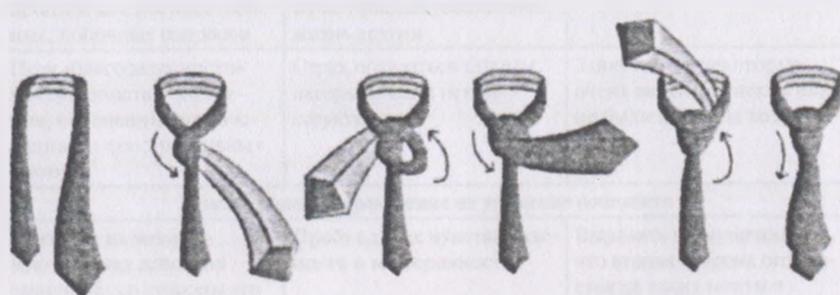
¹ Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2007. С. 220—222.

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противодействия
Быть «милым и подлым», т.е. быть дружелюбным и вместе с тем постоянно возмущаться	Породить неуверенность, дезориентировать и напугать оппонента	Ровно относиться как к дружелюбию, так и к возмущению со стороны оппонента
Показывать, что зависимость оппонента намного больше, чем это есть на самом деле	Завоевать авторитет и заставить оппонента усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен сохранить позицию	Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно хладнокровно

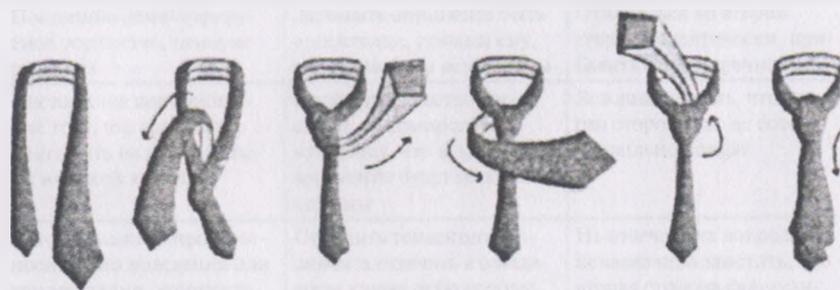
КАК ЗАВЯЗЫВАТЬ ГАЛСТУК¹



«Простой» узел



«Половинный виндзор»



«Виндзор» («Полный виндзор»)

¹ Усов В.В. Деловой этикет : учеб. пособие. 7-е изд., стер. М. : Академия, 2014. С. 64.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ЦВЕТОВЫЕ СОЧЕТАНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ МУЖСКОЙ ОДЕЖДЫ¹

Костюм	Рубашка	Галстук	Обувь	Носки
Серый	Белая, голубая, розовая, слоновой кости	Любого цвета	Черная	В тон галстуку
Темно-серый	Белая, светло-розовая, слоновой кости	Красно-черный	Черная	Черные
Темно-голубой	Белая, слоновой кости	Серо-красно-бордовый	Черная, темно-коричневая	Серые, бордо
Темно-синий	Белая	Бело-красно-голубой	Черная	Темно-голубые, темно-бордовые
Темно-зеленый	Слоновой кости, светло-розовая	Красно-зелено-коричневый	Коричневая	Коричневые
Песочный	Светло-голубая	Темно-голубой	Светло-коричневая	Светло-голубые
Светло-коричневый	Белая, розовая, табачная	Зеленый, бордовый, красно-черный	Кофейная, красно-коричневая	Бордо
Темно-коричневый	Белая, бежевая, светло-розовая	Зелено-коричневый, красно-черный	Коричневая	Кофейные, бордо
Черный	Белая	Серебристо-серый, красно-черный	Черная	Дымчатые, черные, темно-фиолетовые

¹ Усов В.В. Деловой этикет : учеб. пособие. 7-е изд., стер. М. : Академия, 2014. С. 61.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

Приложение 1

Задание. Познакомьтесь со статьей, опубликованной в Сборнике материалов XX Международной научно-практической конференции «Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития», под общей редакцией С.С. Чернова. Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2015. С. 13—17. Выявите основные проблемы нравственного характера. Насколько они актуальны для современной организации?

ПРАВСТВЕННАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПРАВСТВЕННАЯ СВОБОДА В АСПЕКТЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

И.Е. Лыскова

Современная действительность убеждает в крайней необходимости анализа исторических, политических, социально-экономических и социокультурных процессов развития российского общества в аспекте признания роли личности, значимости персонального развития и самореализации человека в различных сферах жизнедеятельности.

Проблемы персонального менеджмента привлекают все большее внимание российской научной общественности, бизнесменов, менеджеров, специалистов. До сих пор в научной среде не сложилось единого понимания сущности персонального менеджмента и его роли в социально-экономических процессах современной действительности. Между тем все чаще актуализируется необходимость рационального использования ресурсов, обеспечивающих высокую эффективность организаций. Особое внимание уделяется человеческим ресурсам, рациональному использованию интеллектуального потенциала работников, всестороннему развитию личности сотрудников, формированию критического мышления, креативности, нестандартных под-

ходов к принятию решений, совершенствованию предпринимательских способностей, актуализации самомотивации и самореализации в профессиональной сфере.

Исторический опыт России свидетельствует о наличии теоретических и практических подходов к решению подобных проблем [1; 2]. Особенно этим характеризуется научное наследие известного русского историка, философа, социолога, активного общественного и политического деятеля Н.И. Кареева. Вместе с тем Н.И. Кареев являлся одним из ярких представителей исторического школы, его отличал глубокий и масштабный интерес к проблемам экономического развития стран Западной Европы и России. В своих монументальных исследованиях он уделял внимание истории экономических учений и социально-экономическим процессам в историческом контексте [3; 4; 5].

Особый интерес представляет интерпретация «субъективистского» подхода Н.И. Кареева к решению социальных задач личности, взгляды ученого по вопросам мотивации общественной и профессиональной деятельности, проблемы персонального развития, признания роли личности в различных проявлениях социальной жизни, в том числе в вопросах социализации, осмысления ценности и цели жизни, осознания значимости задач профессионального самоопределения и самореализации, понимания сущности профессионального призвания, определение личной инициативы в процессе самообразования, саморазвития, самовоспитания и признания персональной ответственности за результаты жизнедеятельности человека [6]. Особое внимание Н.И. Кареев уделял нравственным аспектам жизнедеятельности человека, в частности осмыслению цели и ценности жизни, нравственного долга, нравственной ответственности и нравственной свободы [7; 8; 9; 10; 11; 12].

Отметим, что проблемы нравственности (этики, морали) на протяжении тысячелетий вызывают бурные дискуссии, противоречия и разногласия во мнениях. Нравственные аспекты жизнедеятельности характеризуются высшей степенью субъективизма оценок индивидуальных и коллективных моделей поведения. Общеизвестно, что термин «этика» в научный оборот ввел Аристотель. Изначально этот термин был связан с греческим словом *ethos* (этос), что означало «гнездо», «местопребывание», «совместное жилище». Позже оно наполнилось новым смыслом — «характер», «темперамент», «обычай», «образ мысли». Прилагательное *ethicus*, образованное Аристотелем, применялось для обозначения качеств характера человека, его душевных свойств, которые он называл добродетелями, такими как добро, честность, щедрость, мужество, умеренность и другие. Аналогом греческого слова *ethus* было латинское слово *mos*, от которого Цицерон образовал прилагательное *moralis*, позже трансформировавшееся в *moralitas* (мораль, этика). С тех пор смысловое значение терминов «мораль» и «этика» считается совпадающим. Нередко понятие «мораль» ассоциируется с понятием «нравственность» (от латинского *mores* — нравы). По сей день нет единого толкования этих терминов. Очень часто они трактуются как понятия-синонимы.

Все компоненты нравственности, в том числе нравственное сознание и нравственная деятельность, находят воплощение и в повседневной профес-

сиональной деятельности людей и проявляются в специфике должностной модели поведения, в системе индивидуальных и коллективных ценностей, в системе мотивации труда, нравственной культуре личности.

Для характеристики духовной, в том числе нравственной, культуры личности Н.И. Кареев использует термин «нравственная вменяемость», который поражает глубиной смыслового содержания и практически не используется в современном лексиконе. Сегодня, как правило, акцент сосредоточен на юридической стороне того или иного факта, связанного с поведением человека. Между тем Н.И. Кареев, актуализируя задачи персонального развития, интерпретировал категорию нравственного долга через призму сущности социальных норм. Он писал: «... исполнение долга может стать для высоко развитого человека большим наслаждением... Чувственные удовольствия и наслаждения духа (к числу которых относится исполнение того, что считаешь своим долгом, или деятельность по убеждению) суть для человека ... повеления его физической и психической природы, т.е. материальной и духовной сторон его бытия... Кант называл долг «категорическим императивом», т.е. безусловным повелением», и чувство долга имеет именно такой характер. Расчет пользы заключает в себе также повеление, но повеление, обусловленное целью... Развитой человек предпочтет следовать велению долга не потому, что это выгодно, а потому, что сообразнее с его человеческим достоинством, с его духовною природою, с его идеалом, с тем, чем в его глазах *должен быть человек*» [8, с. 89—91].

Н.И. Кареев называл этику наукой о «благоразумном поведении». Следование социальным нормам определяет «качественные» характеристики человека [8, с. 91]. Невозможно жить в обществе и быть абсолютно свободным от общества, от тех норм, требований, обязанностей, которые общество предъявляет к человеку. Однако кроме обязанностей по отношению к другим Н.И. Кареев подчеркивал наличие обязанностей человека по отношению к самому себе. Он утверждал, что «... человек волен распоряжаться самим собою, смотреть на себя, на свою деятельность как на средство для достижения какой-либо идейной цели, жертвовать своею жизнью, своею свободою, своим достоинством, своими правами, и в этом заключается одна их величайших добродетелей человека, делающая общественного деятеля героем, но есть нечто, пожертвовать чем покажется постыдным — это унижить себя отречением от своего убеждения, поступить против голоса своей совести, положить пятно на свою честь». [9, с. 22—23].

Именно совесть выступает главным инструментом, обеспечивающим «нравственное вменение» человека, его «сознательную» и «свободную» деятельность. Поэтому нравственная ответственность прежде всего есть не что иное, как «ответственность перед своею совестью, она есть тот высший судья, перед которым человек считает себя обязанным отвечать и на приговоры которого нет апелляции» [8, с. 126].

Нравственная свобода человека определяется его волей поступить по совести или против нее. Н.И. Кареев подчеркивал, что свобода — это понятие «относительное и сравнительное». Человек может чувствовать себя свобод-

ным и вместе с тем признавать себя обязанным «не злоупотреблять своей свободой». Свобода человека заключается в свободе выбора, в свободе принятия решений. Решения человека Н.И. Кареев характеризовал как «акты совершенно свободной воли». Мотивы поведения человека определяются нравственной культурой личности. Нравственная свобода есть результат его внутренней духовной эволюции. «Безусловно, свободный в моральном смысле человек — это тот, кто свободен от всего, чего не оправдывает им самим поставленный себе закон долга. Свободно поставив себе цель жизни, свободно определив высшее благо, свободно дав содержание нравственному долгу, такой человек был бы свободен от всего, что внутри его препятствовало бы достигать этой цели, осуществлять это благо, исполнять этот долг. Только внутренняя свобода может быть настоящим этическим основанием для требования свободы внешней...» [8, с. 135].

Как видим, взгляды известного русского ученого Н.И. Кареева характеризуются разносторонностью академических интересов. По сей день открываются новые грани его научного наследия. Спустя столетие многие идеи Н.И. Кареева, в том числе размышления по вопросам нравственной ответственности и нравственной свободы в аспекте персонального менеджмента, вызывают интерес и абсолютно не потеряли своей актуальности.

Бесспорно, что результативность деятельности современного человека определяется эффективностью самоуправления, высокой степенью личной организации и контроля, самомотивации персонального развития в профессиональной сфере, в том числе к добросовестному и ответственному труду на общее благо и личное благополучие.

Список литературы

1. *Лыскова И.Е.* Философские и социологические корни персонального менеджмента // В мире научных открытий // Социально-гуманитарные науки. Красноярск : Научно-инновационный центр. 2014. № 7.2. С. 757—776.

2. *Лыскова И.Е.* The Sources of Self-Management in Russia // The Second International Conference on Economic Sciences. Proceedings of the Conference (June 16, 2014). «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH. Vienna. 2014. pp. 40—46.

3. *Лыскова И.Е.* К вопросу истории экономического образования в России конца XIX — начала XX в. // Экономика и современный менеджмент : теория и практика. Сборник статей по материалам XXXVIII Международной научно-практической конференции. Новосибирск : СибАК. 2014. № 6. С. 27—34.

4. *Лыскова И.Е., Кареев Н.И.* о проблемах экономического образования в России конца XIX — начала XX в. // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд : сборник материалов XXVI Международной научно-практической конференции. Новосибирск : Издательство ЦРНС, 2014. С. 16—24.

5. *Лыскова И.Е.* Роль обществ для содействия самообразованию в становлении системы персонального менеджмента в России // Управление иннова-

циями : теория, методология, практика : сборник материалов XI Международной научно-практической конференции. Новосибирск : Издательство ЦРНС, 2014. С. 47—52.

6. *Лыскова И.Е.* Мотивация персонального развития в системе взглядов П.Л. Лаврова и Н.И. Кареева (к вопросу истории персонального менеджмента в России) // *Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире : материалы VIII Международной научно-практической конференции.* Т. 2. СПб. : Стратегия будущего, 2014. С. 65—69.

7. *Кареев Н.И.* Наиболее характерные явления в западно-европейской духовной культуре начала XX в. // *История Западной Европы в новое время. Развитие культурных и социальных отношений.* Т VII. Ч. 2. Петроград : Тип. М.М. Стасюлевича, 1917. С. 541—587.

8. *Кареев Н.И.* Мысли об основах нравственности. СПб. : Тип. М.М. Стасюлевича, 1895. 177 с.

9. *Кареев Н.И.* Мысли о сущности общественной деятельности. СПб. : Тип. М.М. Стасюлевича, 1901. 175 с.

10. *Лыскова И.Е.* Н.И. Кареев о цели жизни и жизненном призвании // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Журнал научных публикаций.* М. : Литера ; Институт Стратегических Исследований. 2014. № 7. С. 162—166.

11. *Lyiskova I.E.* The purpose of life and professional aptitude in the interpretation of Nikolai Kareev // *In the World of Scientific Discoveries / Human and Social Sciences.* Krasnoyarsk, Publishing House Science and InnovationCenter. 2014. № 9.3. Pp. 1229—1241.

12. *Лыскова И.Е.* Научно-педагогические взгляды Николая Ивановича Кареева. Сыктывкар : КРАГСиУ, 2010. 180 с.

Задание. Познакомьтесь со статьей, опубликованной в Сборнике статей по материалам XLVIII Международной научно-практической конференции «Экономика и современный менеджмент: теория и практика» (№ 4 (48). Часть I. Новосибирск : СибАК, 2015. С. 49—57). Выявите основные проблемы нравственного характера. Насколько они актуальны в современных условиях?

БЕРЕЖЛИВОСТЬ КАК СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ ФЕНОМЕН

И.Е. Лыскова

Анализ современных социально-экономических процессов развития российского общества обосновывает значимость теоретических и практических аспектов персонального менеджмента. Общепринятых подходов к характеристике этого феномена не существует и по сей день. Однако еще в последней четверти XIX столетия стали определяться наиболее значимые в практическом отношении социокультурные, социально-экономические и социально-психологические основы персонального менеджмента. Современная жизнь требует адекватной оценки персонального менеджмента как в процессе индивидуальной жизнедеятельности, так и в процессе управления качеством человеческих ресурсов организации и социума в целом.

Важно отметить, что в конце XIX — начале XX в. в российском научном сообществе проводилась серьезная работа по систематизации исследований по различным областям научного знания. Существенное место отводилось трудам по социально-экономическому направлению научной мысли. В 1902 году П.И. Георгиевский, экономист, профессор политической экономии, подготовил к изданию «Указатель русской экономической литературы» (СПб), в котором значительное внимание уделялось сочинениям по теории и истории экономической науки, по проблемам экономической истории и современной на тот период экономической жизни. Этот указатель включал в себя перечень отдельных сочинений и журнальных статей, расположенных в определенном порядке.

Кроме того, необходимо подчеркнуть активную работу научной ответственности Москвы и Санкт-Петербурга по организации самообразования школьной и студенческой молодежи России, в том числе в области экономического знания. Речь идет о деятельности коллективов под руководством профессора Московского университета П.Н. Милюкова, возглавлявшего Комиссию по организации домашнего чтения при Учебном отделе Общества распространения технических знаний, а также под руководством профессора Санкт-Петербургского университета Н.И. Кареева, основавшего Отдел для содействия самообразованию при Учебно-воспитательном Комитете Педагогического музея военно-учебных заведений. Эти научные коллективы вели кропотливую работу по подготовке «Программ домашнего чтения» (М., 1894

и послед.) и «Программ чтения для самообразования» (СПб., 1895 и послед.). Работа по изданию программ продолжалась два десятилетия, до 1914 г. Тиражи насчитывали десятки тысяч экземпляров, были очень востребованы заинтересованной в самообразовании публикой [1; 2; 3].

Начало такой активной работе было положено известным российским ученым, экономистом, признанным специалистом в области финансового права, профессором юридического факультета Московского университета И.И. Янжулом (1846—1914). В 1892 году под его редакцией и при участии П.Н. Милюкова, П.В. Преображенского, Л.З. Мороховца многочисленный научный коллектив подготовил «Книгу о книгах. Толковый указатель для выбора книг по важнейшим отраслям знания», в двух томах [6]. Этот труд содержал перечень литературы по физико-математическим и естественным наукам, а также социальным отраслям знания, в том числе богословию, истории, философии, археологии, этнографии, филологии, праву, экономике, и был адресован главным образом лицам, имеющим среднее образование и студентам высших учебных заведений.

Следует отметить, что термины «менеджмент» и тем более «селф-менеджмент», длительное время, практически до начала 90-х гг. XX в., не находили широкого применения в российской научной сфере. Однако из этого не следует, что управленческой и экономической мысли России были чужды содержательные аспекты персонального менеджмента. Особый интерес в этом отношении представляет именно конец XIX — начало XX в. Анализ основных направлений развития персонального менеджмента (self-management) обеспечивает понимание этого феномена как совокупности теоретических и практических аспектов жизнедеятельности человека, направленных на актуализацию персонального развития (self-development), образования и в большей степени самообразования (self-education), непрерывного самосовершенствования в интеллектуальном, этическом, эстетическом отношении (self-improvement), а также самореализации (self-realization) в сфере профессиональной деятельности [4; 5; 12; 13].

Научное наследие И.И. Янжула богато и многосторонне. Исключительный интерес вызывают его публицистические сочинения, посвященные злободневным проблемам современного ему западного и российского общества. И.И. Янжул уделял значительное внимание индивидуальным и социальным аспектам персонального менеджмента, в том числе социокультурным и социально-экономическим вопросам жизни. И.И. Янжул проводил анализ ценностных приоритетов организации жизнедеятельности западноевропейцев, американцев и русских [7].

Одной из исключительных характеристик западноевропейской и североамериканской модели персонального менеджмента признавалась «самопомощь» (self-supporting) как способность человека самостоятельно решать личные экономические задачи, обеспечивать себе стабильность материального положения, финансовую независимость и безопасность.

По долгу службы И.И. Янжул часто, почти ежегодно, бывал в странах Западной Европы, был и в Соединенных Штатах. С целью научной работы ученый неоднократно посещал Англию, прожил там достаточно продолжи-

тельное время, чтобы отметить специфику подходов западноевропейцев к решению материальных и финансовых проблем. И.И. Янжул писал: «... Я убежден теперь, что между нами, русскими, и западноевропейцами, например, англичанами, лежит глубокое ... психическое различие, созданное целыми веками различной истории и которое кладет резкую печать и отличие на все наши жизненные отношения и даже взгляды часто на один и тот же предмет... Каждый англичанин, а за ним в большей или меньшей мере и всякий западноевропеец, в своей борьбе с нуждой и вообще невзгодами жизни привык прежде всего полагаться на самопомощь, на собственный труд и энергию, и только тогда, когда все усилия и старания этого рода истощены совершенно, он решается прибегнуть к чужой помощи или начинает думать об обязанности в данном случае вмешательства государства, или какой-либо иной общественной силы... всякий иной образ действий является для него лишь исключением, неодобряемым одинаково во всех классах народа. Поэтому попрошайничество там повсюду презирается ... «полагайся на самого себя», «думай о самом себе», «помогай самому себе» (helpyourself), составляет там общепринятое правило руководства и житейской мудрости, а «помогите, подайте копеечку» — является редким и нежелательным исключением из этого руководящего правила...» [8, с. 152].

И.И. Янжул отмечает, что русскому народу свойственна иная установка и норма жизнедеятельности. Одной из отличительных характеристик русской ментальности является фатализм, что предопределяет покорность судьбе, бедам, безысходности, страданиям, лишениям. Вместе с тем явно прослеживается стремление обходиться самым малым и довольствоваться тем, что имеешь. По словам И.И. Янжула, русский человек «готов заранее подчиниться всякой нужде и, вместо заботы о самом себе, он ждет как бы чуда, помощи извне, откуда бы эта помощь ни исходила, из казенного сундука или частного кошелька; во всяком случае, обратно с англичанином, россиянин наклонен думать, что такая помощь, скорее всего, будет даровая и ему не придется за нее когда-либо тем или иным путем расплачиваться...» [8, с. 155]. Именно в этом, с точки зрения И.И. Янжула, заключается одна из характерных особенностей русской жизни, которую он называет принципом «даровщинки». Автор резко негативно относится к этому распространенному в России социальному недугу. Он призывает к формированию нового сознания, основанного на убеждении, что «общее благо покоится на труде, а не на подачках, что всякому человеку свойственно дорожить лишь тем, что досталось ему с некоторым усилием или жертвой...». «Даровщинка» вредит тем, что «ослабевает энергию человека, нужную для достижения той или иной цели», приучает людей к праздности, безответственности, оправдывает лень и нежелание трудиться. И.И. Янжул, осознавая специфику традиционного уклада экономических основ жизни российского общества, подчеркивает крайнюю необходимость развития «чувства и практики самопомощи», которая неотъемлема от трудовой деятельности человека [8, с. 159—161].

По мнению И.И. Янжула, именно труд («трудовая помощь») и «самопомощь» есть два «кита», обеспечивающих основы экономической жизни человека. Отношение народа к тому и другому в России очень противоречиво.

Ученый акцентирует внимание на причинах, существенно затрудняющих социально-экономическое развитие страны и определяющих отсталость России от стран Запада. Это специфика бюрократического устройства российского государства и существование практически до недавнего времени крепостного права. Значительная часть образованного класса России находилась на службе у государства и не испытывала какой-либо необходимости заботиться о дне завтрашнем. Государственные деятели были уверены в незыблемости своего экономического положения. И.И. Янжул отмечал: «... чиновник всегда рассчитывает или на повышение своего содержания, или на то, что с приближением старости правительство вспомнит заслуги и так или иначе обеспечит судьбу его или семьи в случае смерти» [11, с. 450].

Что касается простого народа, отметим, что личная и экономическая зависимость крестьян самым негативным образом сказывалась на темпах развития страны, развития производительных сил, развития предпринимательства и хозяйственной инициативы в широких народных массах. Это в корне противоречило экономическому и политическому укладу российской государственности. В сфере промышленного производства также долгое время сохранялись подобные крепостничеству модели социально-экономических отношений.

Наличие двух этих крайностей в экономической системе российского общества породило симптомы бесхозяйственности, расточительности, «мотовства», отрицание необходимости бережливости и заботы о будущем. Очень ярко этот факт характеризует И.И. Янжул: «Столько лет народ, с одной стороны, всем своим заработком и всей своей личностью находился в зависимости от помещиков и их милости и, естественно, не мог думать и заботиться правильным путем откладывать на будущее. Помещик мог брать у крестьянина чуть ли не все, что он заработал, но должен был ... заботиться о нем в случае несчастья. С другой стороны, дворянство, а по его шаблону ... другие сословия, опираясь на плоды чужого труда и заработка, не имело нужды воздерживать себя в издержках, регулировать свои желания и подчинять их идее благоразумия; оно привыкло тратить все, что получает, и, разумеется, с падением крепостного права эта последняя привычка надолго вкоренилась в наше общество, и всякое другое поведение в данном случае нам, русским, кажется чем-то странным, «буржуазным» и свойственным какому-нибудь немецкому мешанству, а не русской широкой натуре!» [11, с. 451].

И.И. Янжул, исследуя специфику индивидуального и социального сознания разных народов, подчеркивает, что бережливость является крайне важным экономическим фактором, обеспечивающим их «развитие и прогресс». Он рассматривает целый ряд исключительно важных вопросов, связанных с характеристикой бережливости как социокультурного феномена в индивидуальном и социальном контексте, в аспекте материальной и духовной культуры.

Ученый-экономист в целях формирования адекватных моделей поведения, отвечающих требованиям времени и основным направлениям социально-экономического развития России, принимая во внимания позитивный опыт стран Запада, в том числе Соединенных Штатов, подчеркивает, что для решения многих проблем экономического характера следует «начать сначала»,

т.е. с решения задачи экономического образования и воспитания молодого поколения.

Одним из социально значимых вопросов практического характера, с точки зрения И.И. Янжула, был вопрос о роли бережливости в процессе индивидуальной и социальной жизнедеятельности. Он был искренне убежден в крайней необходимости бережливости и «воздержания от мотовства» ради личного и общественного благополучия. Бережливость ученый характеризовал как «стремление не потреблять весь приобретенный человеком капитал или добро, а часть его откладывать на будущее производство или про черный день. В тесной связи с развитием бережливости лежит самый рост богатств и общего благосостояния» [10, с. 1].

Актуализируя для России опыт «старых» культурных народов, и особенно Соединенных Штатов, И.И. Янжул обращал внимание на тот факт, что там умению обращаться с деньгами человека учат еще в школе. В процессе специальных учебных курсов раскрывают «экономическую ценность» обыденных, повседневных предметов и действий, формируют «привычку обдуманно тратить деньги и сберегать их», формируют «привычку управлять собой».

Исключительно важное место в этом отношении приобретают задачи нравственного воспитания молодежи с точки зрения экономической. Парадокс заключается в том, что данные прописные истины стары как мир. Еще Платон указывал на четыре главных добродетели человека: «мудрость» (или благоразумие), «мужество» (или сила духа), «умеренность» (воздержание, или самообуздание) и «справедливость» (или праведность). Все эти постулаты имеют прямое отношение к вопросам хозяйственной жизнедеятельности человека. Правильная организация экономического образования и воспитания детей и молодежи позволит им стать «бережливими, порядочными, умеренными, экономными и впоследствии обдумывающими каждую трату денег... Это оказывает благое влияние не только относительно экономии денег, но и времени и общую доброкачественность будущего гражданина» [11, с. 457].

Основная проблема в том, что бесспорные и общепринятые в западном мире ценности бережливости, умеренности в тратах и желаниях, самообладания, способности сопротивления соблазнам и искушениям, выработки воли и характера не находят широкой поддержки и признания в русском обществе. Вывод напрашивается сложный. Если ключевым мотивом для носителей западного менталитета является стремление сохранить свое нравственное «Я», «не прибегая к каким-нибудь унижительным просьбам и молениям, как вынужден бывает сделать не имеющий ничего...» [11, с. 456]. Для русского человека, к сожалению, это состояние долгое время считалось обычным. Он не имел ни личной свободы, ни права распоряжаться собственностью [9]. Даже сегодня можно наблюдать негативные социальные установки, мешающие проявлению и развитию личной инициативы в решении экономических вопросов. Соответственно требуется серьезная работа по формированию индивидуальной системы персонального менеджмента в плане осознания не только духовных ценностей, чем всегда отличался русский человек, но и в плане обеспечения материального благополучия и финансовой стабильности. Значимость

этих задач в современных социально-экономических условиях вряд ли требует многочисленных аргументов.

Список литературы

1. *Лыскова И.Е.* К вопросу истории экономического образования в России конца XIX — начала XX в. // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. Сборник статей по материалам XXXVIII Международной научно-практической конференции. Новосибирск: СибАК. 2014. № 6. С. 27—34.

2. *Лыскова И.Е.* Роль обществ для содействия самообразованию в становлении системы персонального менеджмента в России // Управление инновациями: теория, методология, практика: сборник материалов XI Международной научно-практической конференции. Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2014. С. 47—52.

3. *Лыскова И.Е.* Мотивация персонального развития в системе взглядов П.Л. Лаврова и Н.И. Кареева (к вопросу истории персонального менеджмента в России) // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире: материалы VIII Международной научно-практической конференции. Т. 2. СПб.: Стратегия будущего, 2014. С. 65—69.

4. *Лыскова И.Е.* Философские и социологические корни персонального менеджмента // В мире научных открытий // Социально-гуманитарные науки. Красноярск: Научно-инновационный центр. 2014. № 7.2. С. 757—776.

5. *Лыскова И.Е.* Н.И. Кареев о проблемах женского образования в России в аспекте персонального менеджмента // Женщина в российском обществе. Российский научный журнал. Иваново: Ивановский государственный университет. 2014. № 3. С. 80—88.

6. *Янжул И.И.* Книга о книгах. Толковый указатель для выбора книг по важнейшим отраслям знания. Т. 1. М.: Тип. Д.И. Иноземцева, 1892. 310 с.

7. *Янжул И.И.* Из психологии народов. Экономическое значение «времени» и «пространства» // Янжул И. и Е. Янжул. Часы досуга. Очерки и картинки по экономическим, общественным и литературным вопросам. М.: Тов. тип. А.И. Мамонтова, 1896. С. 20—56.

8. *Янжул И.И.* Мы слишком падки на даровщинку // Между делом. Очерки по вопросам народного образования, экономической политики и общественной жизни. СПб.: Тип. М.М. Стасюлевича, 1904. С. 152—161.

9. *Янжул И.И.* Две мерки русского человека // Между делом. Очерки по вопросам народного образования, экономической политики и общественной жизни. СПб.: Тип. М.М. Стасюлевича, 1904. С. 415—419.

10. *Янжул И.И.* Бережливые дети // Между делом. Очерки по вопросам народного образования, экономической политики и общественной жизни. СПб.: Тип. М.М. Стасюлевича, 1904. С. 1—10.

11. *Янжул И.И.* Детская бережливость в России // Между делом. Очерки по вопросам народного образования, экономической политики и общественной жизни. СПб.: Тип. М.М. Стасюлевича, 1904. С. 449—476.

12. *Lyskova I. E.* The Sources of Self-Management in Russia // The Second International Conference on Economic Sciences. Proceedings of the Conference (June 16, 2014). «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH. Vienna. 2014. Pp. 40—46.

13. *Lyskova I. E.* The purpose of life and professional aptitude in the interpretation of Nikolai Kareev // В мире научных открытий / Социально-гуманитарные науки. Красноярск : Научно-инновационный центр. 2014. № 9.3. Pp. 1229—1241.

Задание. Познакомьтесь со статьей, опубликованной в Сборнике статей по материалам XXXI Международной научно-практической конференции «Экономика и современный менеджмент: теория и практика» (№ 11 (31). Новосибирск : СибАК, 2013. С. 179—184). Выявите основные проблемы нравственного характера. Насколько они актуальны для вас?

ПРОБЛЕМА ПЛАГИАТА В АСПЕКТЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

И.Е. Лысова

Тенденции политического, социально-экономического и социокультурного развития мирового сообщества актуализируют проблемы управления качеством, а также необходимость совершенствования процессов и систем управления, направленных на обеспечение продукции, товаров и услуг высокого качества, удовлетворение интересов потребителей, на формирование ценностных приоритетов организации, подчеркивающих значимость коллективной и персональной ответственности за результаты деятельности.

Стремительное развитие технологий производства, постоянный рост потребностей, притязаний и запросов современного общества подчеркивает неразрывную связь качества и конкурентоспособности организации. Современная концепция управления деятельностью Total Quality Management (TQM) определяет основополагающие принципы управления качеством. В условиях развития российской экономики достаточно сложно идет процесс осознания принципов ориентации на потребителя, необходимости постоянного улучшения, вовлеченности работников в деятельность по управлению качеством.

Современные тенденции социально-экономического развития России характеризуются процессами модернизации социальной сферы и развития социальной инфраструктуры. Особое внимание уделяется задачам совершенствования системы образования и повышения качества образовательного процесса. Значительные изменения происходят в системе высшего профессионального образования. Актуализируется необходимость новых управленческих подходов к организации учебной и научной деятельности студенческой молодежи, к формированию ценностных приоритетов, обеспечивающих повышение качества образования, мотивацию учебной деятельности, а также ответственности участников образовательного процесса за результаты учебной и научной деятельности в образовательном учреждении.

Все более значимая роль отводится пониманию социальной ответственности образовательного учреждения в аспекте обеспечения качества образования как неотъемлемой характеристики социальных процессов, способствующих эффективной адаптации образовательного учреждения к условиям внешней среды и стабилизации его позиций в достаточно жестких условиях конкуренции и соперничества. Подчеркивается значимость организационной

культуры, определяющей индивидуальное и коллективное поведение, формирующей коллективное мировоззрение, цели, ценностные приоритеты, систему коммуникаций, имидж образовательного учреждения.

Однако противоречивость тенденций рыночной экономики определяет не только необходимость совершенствования адаптивных механизмов, но и признания роли человеческих ресурсов как важнейшего фактора стабильности самой организации. Сегодня стабильность организации во многом обеспечивается поведенческими нормами и ценностными ориентирами деловой культуры, отражающей сущность миссии, стратегии, целей и моделей деятельности организации. Особое значение в данном контексте занимают процессы самомотивации и самоорганизации учебной и научной деятельности студентов высших учебных заведений.

Однако имеет место серьезное противоречие, базирующиеся на конфликте интересов студенчества и новых требований к процессу и результату образовательной деятельности. С одной стороны, предусматривается значительная степень свободы и самоорганизации в процессе получения профессионального образования, с другой — наблюдаются признаки кризиса системы мотивации учебной и научной деятельности. Содержательно это проявляется в комплексе характеристик, препятствующих позитивным изменениям и развитию системы качественного образования. В частности, к негативным проявлениям коллективного сознания студенчества относятся:

- низкая мотивационная настроенность на конечные результаты учебной деятельности;
- изолированность, леность и отсутствие интереса студентов к учебе;
- формальный подход студенчества к выполнению своих обязанностей, стремление путем наименьших интеллектуальных усилий решить учебные задачи;
- игнорирование персональной ответственности студентов;
- наличие неоправданных ожиданий от системы образования и ощущение социальной несправедливости в решении социальных проблем студенчества;
- угасание потребностей в профессиональном становлении и самореализации в выбранной сфере профессиональной деятельности;
- отсутствие желания проявлять инициативу в учебной и научной деятельности;
- игнорирование интересов, целей и требований образовательного учреждения;
- отсутствие понимания роли студенчества в развитии образовательного учреждения и многих других характеристиках объективного и субъективного плана.

На современном этапе развития системы образования особую актуальность получают идеи об исключительной значимости гуманистических и этических основ организации учебной и научной деятельности. Отметим, что данная проблема имеет международный характер. 17 ноября 2006 г. в Страсбурге (Франция) Парламентской ассамблеей Совета Европы была принята

Резолюция 1528 (2006) «О нежелании студентов заниматься наукой». В документе отмечалось, что наблюдается спад интереса студенчества к занятию наукой, обращалось внимание научной и педагогической общественности на причины возникновения этой проблемы. В частности, подчеркивалось, что «образование, получаемое учащимися, носит слишком абстрактный характер, зачастую слишком отдалено от их повседневного опыта и собственных интересов. Вместо того чтобы воспользоваться их любознательностью и опереться на весьма положительный образ ученых и науки, сформировавшийся у учащихся в начальной школе, система научного образования отталкивает их от себя ... Не все страны Европы столкнулись с этой проблемой в равной степени, однако в целом падение интереса к науке вызывает сильную озабоченность» [1, с. 19].

Вместе с тем одной из серьезных проблем повышения качества профессионального образования и повышения ответственности студенческой молодежи за результаты образовательного процесса является проблема плагиата.

Наиболее общая характеристика плагиата главным образом отражает специфику деятельности человека в интеллектуальной сфере. Сам термин происходит от латинского *plagiatus*, что означает «похищенный». В одном из словарей иностранных слов встречается следующее определение плагиата: «присвоение чужого авторства, выдача чужого произведения или изобретения за собственное». Соответственно плагиатор («похититель») — «лицо, занимающееся плагиатом» [2, с. 380—381].

В англоязычной интерпретации плагиат (*plagiarism*) трактуется идентично: «процесс присвоения авторства трудов, идей или высказываний другого человека», а также «использование идей, сочинений, высказываний, музыкальных произведений без упоминания их авторства» [4, р. 1075, перевод И.Е. Лысковой].

Важно подчеркнуть, что проблема плагиата в образовательной среде исследуется на протяжении нескольких десятилетий. Так, в 70-е гг. XX в. Современная лингвистическая ассоциация Америки (*The Modern Language Association of America*) актуализировала проблему подготовки письменных работ школьников, студентов и специалистов в научной сфере. Значительным спросом пользовалась работа Джозефа Джибалди (*Gibaldi, Joseph, MLA hand book for writers of research papers*), которая выдержала несколько изданий. Автор подчеркивает этический аспект проблемы плагиата. Раскрывая сущность плагиата, он упоминает работу Александра Линдея (*Alexander Lindey, Plagiarism and Originality, New York: Harper, 1952*), который характеризовал плагиат как «фальшивое присвоение авторства, вредоносный акт присвоения результатов интеллектуального труда другого человека и публичное представление их как своих собственных» [3, р. 66, перевод И.Е. Лысковой]. По мнению Джозефа Джибалди, «использование идей, информации или выражений без упоминания трудов авторов представляет собой интеллектуальную кражу. Представление результатов интеллектуального труда другого человека в качестве своего собственного с целью получить интеллектуальную или материальную выгоду является мошенничеством. Плагиат скорее является безнравственным, чем

противозаконным действием, однако нередко масштабы такой деятельности приобретает характер настоящего преступления» [3, р. 66, перевод И.Е. Лысковой].

Задача развития технологий защиты интеллектуальной собственности и авторских прав требуют пристального внимания. Однако стремительное развитие информационных технологий с одной стороны облегчает доступность информации, с другой — усугубляет проблему плагиата. Ключевые проблемы Интернет-плагиата в образовательной среде были исследованы Венди Сатерлэнд-Смитом (Sutherland-Smith, Wendy. *Plagiarism, the Internet, and student learning: improving academic integrity*, New York, 2008). Особое внимание автор обращал на необходимость честного и ответственного отношения к научной деятельности, важности развития критического и аналитического мышления студентов. Специалиста настораживала популярная у студенчества позиция cutandpaste, которая буквально звучала следующим образом: «нарежь и составляй» [5, р. 100—110, перевод И.Е. Лысковой]. В связи с этим возникает необходимость совершенствования технических методов выявления плагиата. Венди Сатерлэнд-Смит размышлял о вредности плагиата не только в аспекте интеллектуальной и моральной деградации личности, он высказывал опасения относительно качества Интернет-ресурсов, которые со стороны студентов часто не подвергаются элементарному анализу.

Как видим, плагиат — это серьезная и комплексная проблема, которая охватывает совокупность нравственных, правовых, интеллектуальных, технических и других аспектов, характеризующих основные тенденции развития системы профессионального образования. Решение этой проблемы неразрывно связано с задачами формирования нравственного мировоззрения личности, а также формирования моделей поведения, основанных на идеях персональной ответственности за обеспечение социальных гарантий качественного образования. Формирование внутренней потребности всех участников образовательного процесса в постоянном профессиональном развитии, совершенствовании интеллектуальной деятельности является первым шагом к реализации стандартов менеджмента качества.

Список литературы

1. О нежелании студентов заниматься наукой // Официальные документы в образовании. 2007. № 11. С. 18—21.
2. Словарь иностранных слов. 15-е изд., испр. М. : Русский язык, 1988. С. 380—381.
3. *Gibaldi Joseph. MLA handbook for writers of research papers*. 6th ed. New York, 2003. P. 66.
4. Macmillan English Dictionary. London, 2006. P. 1075.
5. *Sutherland-Smith Wendy. Plagiarism, The Internet and Student Learning: Improving Academic Integrity*, New York, 2008. P. 100—110.

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

УЧЕБНИК • БАКАЛАВРИАТ



БЛИНОВ АНДРЕЙ ОЛЕГОВИЧ,

доктор экономических наук, профессор

Российский государственный гуманитарный университет

профессор кафедры «Экономика и управление» (филиал г. Домодедово)

Автор более 800 научных работ, опубликованных в России, Белоруссии, Украине, Латвии, Польше, Болгарии, Великобритании, Португалии, Швеции, более 30 учебников и учебных пособий.

Сфера профессиональных интересов: теория менеджмента, региональная экономика, управленческое консультирование, экономика малого предпринимательства, методология реинжиниринга бизнес-процессов, экономика знаний.



ЛЫСКОВА ИРИНА ЕФИМОВНА,

кандидат исторических наук, доцент по специальности «Экономика и управление народным хозяйством»

ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» (г. Сыктывкар)

доцент кафедры экономики и менеджмента

Автор более 120 научных и учебно-методических работ, в том числе монографий, учебных пособий, ряда научных статей в ведущих рецензируемых журналах, посвященных различным аспектам развития современной организации, проблемам когнитивного и креативного менеджмента, развитию предпринимательской культуры и персонального менеджмента как технологии реинжиниринга человеческих ресурсов в современных бизнес-процессах.

Научные интересы связаны с теорией и практикой менеджмента, в частности проблемами организационной культуры, организационного поведения, этики деловых отношений, конфликтологии, управления человеческими ресурсами, а также историей экономической и управленческой мысли в странах Западной Европы, Северной Америки, России.

Характеризуются теоретические и практические основы этики жизнедеятельности современной организации, раскрываются ключевые проблемы формирования и развития этики и этикета деловых отношений, актуализируются нравственные аспекты профессиональной деятельности и культуры делового общения. Содержание учебника направлено на формирование аналитических и практических умений и навыков студентов по освоению системы индивидуальных и коллективных этических норм и ценностей, решению задач развития деловых коммуникаций в аспекте социальной ответственности организации.

ISBN 978-5-406-05670-7



9 785406 056707

Соответствует ФГОС ВО последнего поколения.

Для подготовки бакалавров по направлениям «Менеджмент», «Управление персоналом», а также для студентов, изучающих дисциплину «Этика деловых отношений», руководителей и всех интересующихся вопросами деловой культуры.