

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Н.И. Белозубова

Н.В. Лагута

## **ЭТИКА (ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ)**

*Учебное пособие*

Благовещенск  
2017

ББК 87.75я73  
Э90

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
Амурского государственного  
университета*

*Рецензенты:*

*Лейфа Ирина Ильинична – кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры иностранных языков, декан филологического факультета  
Павлова Ольга Геннадьевна – секретарь руководителя МЭС Востока*

*Белозубова Н.И., Лагута Н.В., составители*

Э90 Этика (профессиональная): учебное пособие для обучающихся по направлениям подготовки 13.03.02 – Электроэнергетика и электротехника и 15.03.04 - Автоматизация технологических процессов и производств / сост. Н.И. Белозубова, Н.В. Лагута. - Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2017. – 328 с.

Учебное пособие содержит теоретические, методические и практические вопросы по курсу «Этика (профессиональная)». Раскрывается природа профессиональной этики, её сущность и основные принципы; анализируются взаимосвязи этических норм корпоративной организации и руководителя; методы управления этическими нормами межличностных отношений в коллективе; правила корпоративных отношений и культуры общения, этические аспекты ведения переговоров и этика разрешения конфликтов. Приведены материалы для контроля уровня освоения дисциплины, глоссарий, списки литературы.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 13.03.02 – Электроэнергетика и электротехника, 15.03.04 - Автоматизация технологических процессов и производств.

***В авторской редакции.***

***ББК 87.75я73.***

©Амурский государственный университет, 2017  
©Белозубова Н.И., Лагута Н.В., составление, 2017

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Необходимым элементом социальной жизни является профессиональная деятельность, которая как следствие исторически сложившегося разделения труда крайне многообразна, регламентирована особыми кодексами поведения, правилами, нормами.

Само понятие «профессиональная этика» тесно связано с существованием профессиональных моральных кодексов (этика в прямом смысле слова есть философская наука о морали). Профессиональная этика регулирует взаимоотношения людей в трудовой сфере и представляет собой совокупность моральных норм, которые определяют отношения человека к своему профессиональному долгу. Развитие экономики, науки, культуры побуждают в наши дни все чаще говорить о профессионализме как мере деловых качеств специалиста, а в последнее время появились и понятия «компетентности» и «компетенции», отражающие владение человеком не только профессиональными навыками, но и наличие определенных четких жизненных ориентиров, позволяющих реализовать себя в первую очередь как личность. Вопросы, регулируемые профессиональной моралью, охватывают нравственные отношения трудовых коллективов и каждого специалиста в отдельности, взаимоотношения внутри профессиональных коллективов, руководителя и подчиненных. Эти отношения регламентируются правилами и принципам служебной этики, этики руководителя, этики приказов и поручений, этики служебных отношений. Весьма значительны последствия деятельности промышленных предприятий и научных учреждений. Поэтому так актуальны этика бизнеса и инженерная этика. Именно эти проблемы находятся в центре внимания составителей данного учебного пособия.

Современная система высшего образования ориентирована не только на подготовку специалиста в какой-либо узкой области знания, но, главным образом, на формирование человека как личности, гражданина своего Отечества. Это особенно актуально в обучении и воспитании будущих

инженеров-энергетиков, деятельность которых направлена на обеспечение нормальных условий жизни людей.

**Цель дисциплины** «Этика (профессиональная)» заключается в том, чтобы глубоко изучить и усвоить особенности профессиональной морали, систему этических знаний, необходимых для нравственного становления и развития сотрудника-профессионала, сформировать нравственную культуру студента, дать возможность получить представление о путях морального совершенствования и способах разрешения конфликтных ситуаций в своей профессиональной деятельности.

**Задачи дисциплины:**

определить предмет этики (профессиональной) и основные исторические вехи ее развития;

описать роль морали в жизни общества, ее нормативное содержание, отразившееся в важнейших моральных кодексах;

рассмотреть основные категории и нормы профессиональной этики, суть моральных процессов современного общества;

осмыслить собственную нравственную жизненную установку;

познакомить с морально-этическими аспектами выбранной специальности;

изучить понятие нравственной культуры и факторов ее успешной реализации в профессиональной деятельности.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 72 часа (2 з.е.), в т.ч. 36 часов аудиторной и 36 часов самостоятельной работы.

Предлагаемое пособие содержит основные понятия профессиональной этики, включает вопросы нравственного регулирования социальных отношений в целом, а также такие базовые отрасли профессиональной деятельности как инженерная этика, управленческая этика, служебная этика и бизнес-этика, рассматривает особенности служебного этикета.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1.

ТЕМА: Этика как наука о морали. Место морали в жизни общества.

### ПЛАН

1. Термины «этика», «мораль» и «нравственность», их этимологическое родство и исторически сложившееся различие.
2. Возникновение этики: от мифа к логосу. Философский статус этики.
3. Этика как учение о морали и как компонент духовной культуры. Место этики в системе философского и гуманитарного знания: этика как «практическая философия» и как теория нравственности.
4. Предмет этики. Назначение этики.
5. Структура этического знания. Соотношение традиционной и современной этики.
6. Основные виды традиционной этики: этика счастья, этика долга (деонтология), этика добра (аксиология), этика справедливости, этика добродетели (аретология), этика любви и т.д.
7. Основные проблемы прикладной этики. Разнообразие этических и моральных теорий.
8. Концепции происхождения морали: натуралистические, социологические, антропологические, метафизические концепции и метаэтика.
9. Типы этических учений: гедонистические, утилитаристские, перфекционистские и гуманистические учения. Этический релятивизм и абсолютизм.
10. Сущность и структура морали. Моральное сознание и его основные элементы: знание, представление, оценки, идеалы.
11. Нравы как стандартные нормы поведения. Моральные (нравственные) отношения. Понятие моральной нормы.

12. Основные функции морали: регулятивная, аксиологическая (оценочная), воспитательная, коммуникативная и др. Важнейшие принципы морали: коллективизм, гуманизм, справедливость.

### МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

*Этика* (греч. *ethika*, от *ethikos* – касающийся нравственности, выражающий нравственные убеждения, *ethos* – привычка, обычай, нрав) – древнейшая философская наука. Она возникла на рубеже V-IV вв. до н.э. Как обозначение особой области исследования термин «этика» впервые был употреблён Аристотелем, который в IV в. до н.э. создал фундаментальные трактаты о добре и зле, нравственности, достойных и аморальных поступках человека. Он образовал понятие «этический» для обозначения особых качеств человека – этических добродетелей – особых свойств характера человека. Явления, которые изучает этика (нравы, обычаи), позднее – с I в. до н.э. – получили название «мораль». В ряде языков существуют свои слова, аналогичные греческому «этика». В России, например, это – нравственность. Оно фиксирует те же явления. Впервые это слово появилось в 1798 г. в словаре Российской Академии наук.

В первоначальном варианте «этика», «мораль», «нравственность» – синонимы. Однако со временем за этими словами закрепляется разный смысл.

*Этика* – область научных знаний, объектом изучения которой является мораль, нравственность как форма общественного сознания, как одна из важнейших сторон жизнедеятельности человека, специфическое явление общественно-исторической жизни. Этика выясняет место морали в системе других общественных отношений, анализирует её природу и внутреннюю структуру, изучает происхождение и историческое развитие нравственности, теоретически обосновывает ту или иную её систему.

В свою очередь *мораль* (лат. *moralis* – нравственный, от *mos*, множественное число *mores* – обычаи, нравы, поведение) – один из основных способов нормативной регуляции действий человека в обществе; особая

форма общественного сознания и вид общественных отношений (моральные отношения); предмет специального изучения этики.

Мораль регулирует поведение и сознание человека в той или иной степени во всех без исключения сферах общественной жизни – в труде, в быту, в политике и науке, в семейных, личных, внутригрупповых, межклассовых и международных отношениях. В силу обобщённости моральных принципов нравственность отражает более глубокие слои социально-исторических условий бытия человека, выражает его сущностные потребности.

*Нравственность* – сфера духовной жизни человека и общества, включающая в себя различные обычаи, нормы человеческого общежития.

Основные виды этического знания представлены на рис. 1.1.

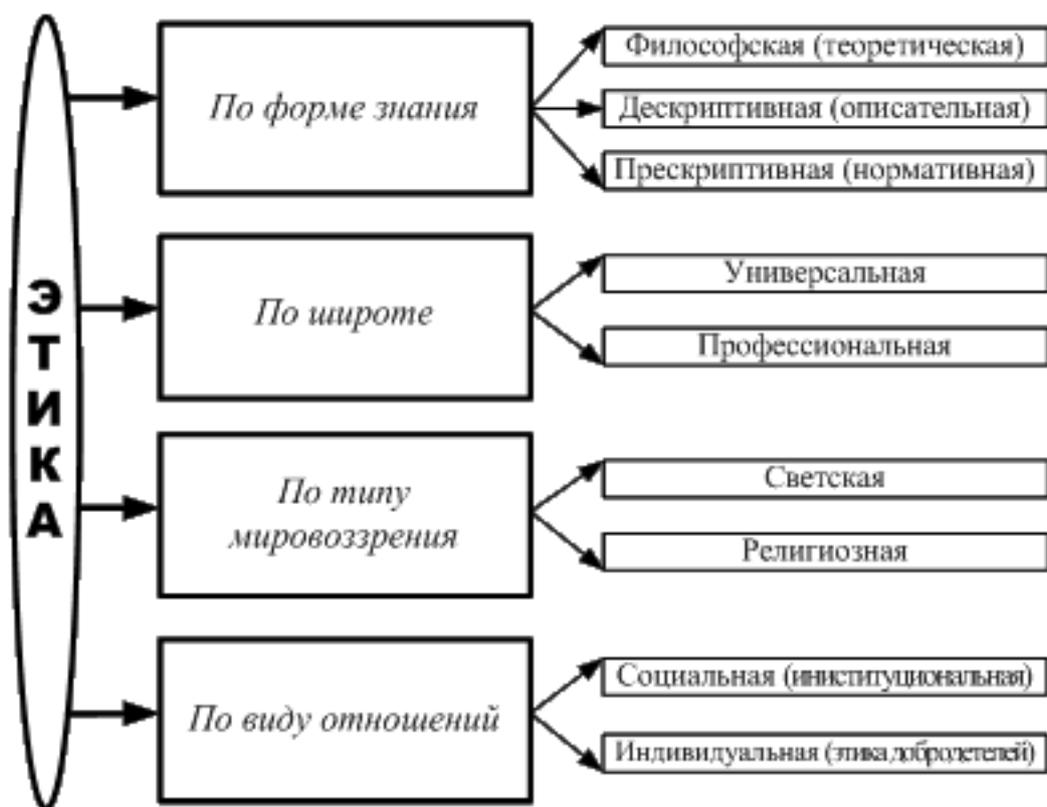


Рисунок 1.1. Принципы деления этики

В настоящий момент в России роль этики как науки велика: она позволяет проанализировать нравственное состояние общества, указать на

причины, вызвавшие данное состояние, предложить решения, которые помогли бы обновить моральные ориентиры общества.

### **Основные морально-философские понятия и категории:**

**Добро** – высшая моральная и нравственная ценность, в отношении которой все остальные категории являются вторичными. Понятие добра – это также общее понятие, характеризующее полезность для человека какой-либо вещи, либо явления. Например, природные явления, вещи, произведенные самим человеком. В нравственном отношении под добром подразумевается выполнение личностью ряда действий, направленных на достижение высшего блага для других людей. Понятие добра – это категория идеала. Оно направлено на преодоление разобщенности и непонимания между людьми, привитие обществу высоких идей гуманизма и человеколюбия.

Добро – это самая древняя моральная категория. Со времен сотворения мира люди рассматривали возможности добра для достижения идеальных отношений в обществе. Религиозная мораль предписывает наличие источника добра у Бога. Все божьи законы и заповеди касаются внедрения идей добра в человеческое общество.

Если добро – это общее понятие, то добродетель – это субъективное качество, определяющее наличие у человека качеств, сообразующихся с понятием добра. К числу таких качеств относятся: щедрость, мужество, справедливость, великодушие, милосердие, бережливость. Качества добродетели требуют воспитания. Главное в воспитании качеств добродетели – это привитие высокой оценки самих этих качеств и негативного отношения к качествам противоположным, так как оборотная сторона добра, есть зло.

Как категория морали добро имеет 2 стороны: внешнюю и внутреннюю. К внешней стороне относится отношение общественной морали к самому понятию добра: что считать добром, и каково его значение для людей. Внутренняя сторона предполагает размышления самого человека о действиях, которые имеют категории добродетели. Внешняя сторона добра регулирует также отношения между людьми. На его основе между людьми

возникают отношения братства, товарищества, дружбы, любви. Сами эти понятия предусматривают добро как основу отношений.

Внутреннее, субъективное добро в нравственном и моральном смысле понятие бескорыстное. Делая другим людям добро, человек не ждет положительной оценки или вознаграждения. Он творит его для собственного удовлетворения. Творение добра предусматривает такие понятия, как помощь, взаимовыручка, поддержка и спасение.

Побуждение к добродетельным поступкам и творению добра заложено в одной из главных христианских заповедей: поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой.

**Благоразумие** – сочетание разума с благой целью. Оно подразумевает обладание человеком такими качествами характера, а также действий, которые приведут его к достижению максимального собственного блага. Иными словами – это путь к счастью. Благоразумие как моральная категория подразумевает наличие у человека таких качеств, как мудрость и рассудительность и предусматривает глубокое обдумывание своих действий, прежде чем они будут совершены.

Благоразумие требует от человека применять рассудительность, прежде всего в словах и поступках. Недаром язык человека считается самым серьезным оружием. Много бед человек приносит себе и другим неосторожными словами или неправильным их толкованием. Кроме рассудительности здесь требуется еще мудрость и полезная осторожность. Прежде всего, человек должен продумать последствие своих слов и поступков. Непроверенная информация может принести зло другому человеку и чувство вины тому, кто ее распространил. Поступки, которые руководствуются эмоциями, необдуманные и немудрые способны разрушить жизнь самого человека и его окружения. Многие мировые религии требуют от человека мудрости в делах и поступках. А поскольку высшая мудрость принадлежит Богу, то поступать по мудрости – это значит, соответствие божьим принципам.

Благоразумие относится к внутренней категории и является вершиной формирования у человека моральных качеств. Чтобы достичь благоразумия, нужно постоянно работать над собой, приобретать необходимые знания об окружающем мире и с по-доброму относиться к другим людям. Если следовать христианской традиции, то проявлять благоразумие – это значит исполнять 2 основных заповеди: любить Бога и любить людей.

Благоразумие связано с наличием такого качества, как стойкость. Неправильные мысли, мотивации, побуждения могут привести к неправильным поступкам. Стойкость в проявлении благоразумия позволяет избежать нежелательных для себя и других поступков. Стойкость нужна и тогда, когда в нашем противоречивом мире человек принимает решение жить по благоразумию.

Конечно, благоразумие не может быть не связано с категорией добра. Оно несет в себе правильный положительный посыл, а значит, в итоге приносит добро самому человеку и окружающим его людям.

Человек, поступающий по доброму разуму и рассудительности и творящий благие поступки, является нравственным идеалом, к которому стремится общество. У такого человека спокойная совесть и полное моральное удовлетворение от гармонии с самим собой и окружающим миром. Другими словами, такой человек счастлив. А не это ли высшая цель жизни любого человека.

В этике благоразумие относится к основным категориям добродетели.

**Долг** относится к внешним категориям морали и регулирует отношения человека с Богом или другими людьми. Под долгом понимается выполнение человеком ряда задач, связанных с вверенными ему функциями.

Долг бывает социальным, он касается выполнения человеком общественных функций, связанных, прежде всего, с его профессиональными обязанностями. Например, долг врача или долг судьи. Понятие долг касается и ситуаций, когда человек имеет право выбора, но общественная мораль заставляет его действовать, сообразуясь с принятыми правилами. Например,

поддерживать чистоту и опрятность одежды, отправляясь в общественное место, или оказать помощь человеку, которому стало плохо на улице.

Личный долг касается выполнения человеком обязанностей перед собой и своей семьей. Верующий человек видит свой личный долг в служении Богу, исполнении его заповедей. Личный долг движет человеком, который заботится о здоровье и благополучии близких ему людей.

Долг может исполняться человеком формально или с чувством ответственности и удовлетворения. Формальный долг предполагает исполнение своих обязанностей в рамках предписанных. Тогда обязанности выполняются аккуратно, но без участия внутренней заинтересованности и удовольствия от чувства выполненного долга.

Напротив, когда исполнение долга совпадает с внутренней потребностью в этом и ответственностью, то человек исполняет его не формально, а отдавая все свои силы и способности, испытывая при этом чувство морального удовлетворения.

Зачастую исполнение долга связано с наличием у человека высоких нравственных и моральных качеств. Это требуется в ситуациях, когда эти качества подвергаются постоянной проверке на прочность. Например, долг врача, военного или судьи. Общество предъявляет к таким людям особые требования. Все они произносят клятву, закрепляя перед обществом свой долг — выполнять свои обязанности на высоком моральном и нравственном уровне.

Понятие долга предусматривает трансформацию внешних обязанностей, предписанных человеку обществом во внутреннюю потребность их исполнять. Таким образом, из внешней категории долг постепенно переходит в категорию внутреннюю. Только тогда человек начинает добровольно и с ответственностью выполнять его. Диктаторские методы, когда человека заставляют насильно исполнять что-либо, не имеют отношения к понятию долг. Поэтому, все мировые диктатуры через общественное сознание внушают людям высокое чувство долга, используя

при этом систему поощрений в виде положительного общественного мнения, создания некоего культа из людей хорошо исполняющих свой долг. В демократичном обществе долг предусматривает внутреннюю добровольную потребность действовать в интересах других людей.

**Достоинство** – внутренняя морально-нравственная категория, обозначающая самоуважение человеческой личности. Оно является неотъемлемой частью личности и предполагает уважительное отношение к себе, несмотря на то, как данную личность воспринимают и оценивают другие члены общества. Понятие достоинство тесно связано с понятием «нравственность», которая определяет ценность каждой личности. Достоинство позволяет человеку чувствовать себя нужным и полезным обществу даже в самых неблагоприятных жизненных ситуациях.

Это качество является основополагающей частью каждой личности. Оно индивидуально. Как любое нравственное качество, достоинство, возможно воспитать, если его недостаток приводит к снижению качества жизни.

Кроме личностной принадлежности, достоинство имеет общественное значение. Как моральная категория достоинство – основная ценность, которая позволяет личности уважительно относиться к себе и к другим. Общество достойных людей – это цель развития каждого государства.

Достоинство внушает человеку уверенность в своих силах, в своих делах и поступках. В результате чего человек достигает гармонии внутреннего «Я» с внешней положительной оценкой общества. Такая гармония приводит человека к ощущению счастья и наполненности жизни. Достоинство окрыляет человека, заставляет его ставить новые цели и добиваться более высоких результатов. Таким образом, достоинство – это качество, определяющее личностный рост и развитие.

Внутреннее достоинство каждого человека имеет проявление в общественной жизни. Выполнять ответственно и с чувством долга порученную работу – это одно из проявлений достоинства человека. Долг по

отношению к своей стране, долг перед родителями, детьми будет качественно исполнять только человек, обладающий чувством внутреннего достоинства.

Человек, находящийся в экстремальной ситуации, благодаря чувству достоинства сможет правильно и организованно действовать, спасая себя и других.

Достойный человек будет придерживаться норм и правил поведения в обществе, потому что уважение к другим – это одно из проявлений этого качества. Из чувства достоинства человек будет помогать нуждающимся в его помощи и поддержке людям.

Достоинство каждого человека защищает государство законом «О защите чести и достоинства».

**Зло** равносильно, как и добро, является основополагающим понятием этики. Согласно многим религиозным доктринам, эти два понятия стояли у истоков сотворения мира. Только зло является как бы поворотной стороной добра, меньшей его частью. В религии добро – это прерогатива Бога, его могущество в творении добра неоспоримо. Напротив, зло находится в руках у Дьявола (в переводе это значит противник), который слабее Бога. Все религии мира учат, что со злом будет покончено волевым актом Бога. Все явления этого мира проходят через борьбу категорий добра и зла.

Понятие зла – это действия человека или многих людей, направленные на разрушение или игнорирование принятых в обществе моральных принципов, причинение вреда другим людям и себе, оно несет с собой нравственные страдания и ведет к разрушению личности.

Моральное зло являет собой качества противоположные тем, к чему в идеале стремится общество. Качества подкрепляются наличием соответствующих мотиваций, чувств и устремлений. Моральное зло представлено 2-мя основными категориями: враждебность и распущенность.

Враждебность – это внешняя категория, которая, имеет сильный посыл. Она направлена на достижение господства любыми методами и ведет к

разрушению. В своих проявлениях враждебность опирается на самые отрицательные человеческие качества: ненависть, жестокость, агрессию, желание погубить.

Распушенность – внутреннее качество, направленное на разрушение собственной личности. К числу качеств, характеризующих распушенность, относятся: лень, трусость, неумение держать себя в руках, приоритет собственных склонностей и желаний. Распушенность разрушает личность физически и духовно и может привести к полной деградации.

Зло бывает преднамеренным и непреднамеренным. Преднамеренное зло предполагает наличие у человека соответствующей мотивации, разработку и исполнение задач, связанных с добровольным причинением ущерба другой личности с целью ее уничтожения, подчинения своей воле, морального и физического насилия. Преднамеренное зло – категория, наиболее порицаемая в обществе, для совершающих преднамеренное зло в любом обществе существует система самых серьезных наказаний, вплоть до отнятия жизни.

Существует также непреднамеренное зло, когда оно происходит вследствие необдуманных поступков, под действием возникших неправильных мотиваций, а также, когда личность не отдает отчет в совершаемых действиях. К непреднамеренному злу, например, следует относить действия людей, имеющих психические отклонения или находящихся под действием наркотических препаратов. Человек, совершающий непреднамеренное зло, как правило, сильно раскаивается в совершенных действиях и система наказаний в отношении его действий мягче. Зло как моральная категория предполагает в человеке полное отсутствие или низкий порог совести.

**Совесть** относится исключительно к внутренним морально-нравственным понятиям. Она подразумевает способность человека вести оценку своего поведения, его мотивов, внутренних желаний с позиций осознания собственного несовершенства. Совесть человека – это всегда

разговор наедине с самим собой, поэтому она исключает наличие таких категорий, как стыд и страх, являющихся больше внешней ответной реакцией на несоответствие общепринятым нормам. Ощущение своего несовершенства и недовольство собой приводит человека к нравственным переживаниям известным как «укоры совести» или «муки совести».

В христианстве совесть является одним из даров, данных человеку Богом. Это благо для человека, так как не дает человеку окончательно свернуть на путь греха. Христианам предписывается обучать свою совесть, что значит вести постоянные размышления о соответствии своих поступков с христианской моралью.

Если неправильное поведение приводит человека к «неспокойной совести», напротив успешное выполнение своих обязанностей, своего долга, реализация всех своих возможностей приводит к моральному удовлетворению самим собой и особому состоянию, названному как «чистая совесть».

Спокойное состояние совести указывает на гармоничность внутреннего состояния человека и предъявляемые ему внешние требования. В такой ситуации человек чувствует себя спокойным и защищенным. Это высшее благо для человека – идеальное духовное состояние.

Конечно, совесть является субъективным понятием. У одних она очень ответственна и, действительно, критически рассматривает собственные промахи и просчеты, заставляя человека совершенствоваться и не успокаиваться на достигнутом результате. Некоторые, считая, что достигли ожидаемого, находятся в состоянии самодовольства. Еще одна категория людей имеет «больную совесть»: при любом действии человека она имеет негативную окраску и говорит, скорее, о заниженной самооценке. Таким образом, единых критериев в понятии совести нет, так как она сугубо индивидуальна для конкретной личности.

Являясь внутренним стимулом для развития личности, совесть связана с другими нравственными категориями, такими, как честность, долг,

ответственность, благоразумие. Совесть присутствует в человеке с рождения, однако под действием внешних факторов влияние ее со временем может ослабнуть или исчезнуть совсем.

**Ответственность** принадлежит к моральной категории, предусматривающей наличие как внешней, так и внутренней стороны. С одной стороны, ответственность – это совокупность требований и действий, которые общество предъявляет личности, а с другой, – это внутренняя работа самого человека, чувствующего долг и обязательства по выполнению этих требований. У каждого человека разный уровень ответственности. Чем больше у личности знаний, профессиональных навыков и опыта, тем выше уровень ее ответственности.

Ответственность – категория, касающаяся разных сторон жизни человека. Как нравственная категория ответственность предусматривает выполнение личностью правил, установленных в обществе. На качество выполнения этих правил влияет ряд факторов. Прежде всего, правильно ли человек понимает эти правила, есть ли у него силы и возможности для их исполнения. Далее учитывается способность человека предвидеть последствия невыполнения правил, а также осознает ли он степень возможного наказания за их неисполнение. Ответственность предусматривает и учет человеком возможных внешних факторов, которые могут повлиять на исполнение предписанных правил.

Профессиональная ответственность тесно связана с понятием долг. Выбирая профессию, человек принимает на себя ответственность, связанную с выполнением служебных обязанностей. Круг этих обязанностей всегда предписан, а ответственность предполагает внимательное и тщательное их исполнение.

Ответственность выполнения норм права, существующих в обществе, требует от личности знания этих норм, необходимость давать отчет в своих действиях и поступках, а также меру ответственности в случае их

невыполнения. Категориями правовой ответственности является уголовная, личная и виновная ответственность.

Внутренняя ответственность человека – это совокупность всех нравственных качеств, помогающих ему грамотно и эффективно выполнять предписанные правила в отношении себя (забота о здоровье и условиях жизни), своих близких и общества в целом.

Формирование ответственности является серьезной воспитательной задачей. От этого зависит успешность самого человека и общества в целом. Главное место в воспитании чувства ответственности принадлежит формированию правильной оценки степени ответственности и возможностей самого человека взять ее на себя.

**Пользой** называется положительная моральная категория, которая в отличие от абсолютных категорий добра, зла, справедливости является относительной. Причина такой трактовки категории состоит в том, что понятие о пользе у каждого человека свое. Польза соотносится с категорией добра, в центре ее внимания – ценности, которые человек стремится развивать для того, чтобы повышать свой жизненный, культурный, профессиональный уровень. Это приносит в жизнь человека положительный момент спокойствия за свое будущее, определенные материальные блага, моральное удовлетворение и вершину всего – состояние удовольствия или счастья.

Если польза – это общее понятие, характеризующее систему ценностей каждого конкретного человека, то способы достижения этих ценностей связаны с понятием полезности. Полезность определяется наличием таких слагаемых, как «успех» и «эффективность».

Вещь или явление признаются полезными, если соответствуют интересам и потребностям человека, обеспечивают достижение поставленных целей, являются эффективными и успешными для достижения определенных целей.

В связи с разной трактовкой понятие пользы, у разных представителей общества может возникать конфликт интересов. В основном это происходит тогда, когда один человек пытается достичь пользы для себя, не считаясь с интересами других людей. Здесь уже вопрос развития нравственных качеств каждого конкретного человека. Достигая пользы для себя, носитель вредных (злых) качеств не будет разборчив в средствах ее достижения. И, напротив, человек, любящий ближнего будет правильно расставлять приоритеты на пути достижения личной пользы и обходить конфликт интересов.

Сторонники утилитаризма считают, что достижение пользы составляет основу жизненного пути человека. С достижением пользы связано, счастлив человек или нет. Сторонники прагматизма считают, что для достижения личной пользы хороши все средства. Размышления о таком понятии, как польза перерастает в более широкий вопрос – как жить? Таким образом, польза – это понятие, определяющее жизненный путь человека.

Польза для каждого человека определяется логикой саморазвития. Приобретение знаний, опыта, профессиональных и культурных навыков определяют понятие польза на каждом жизненном этапе. Что казалось полезным вчера, сегодня может не иметь такой ценности. Можно сказать, что польза стимулирует развитие каждого этапа жизни человека, является его пусковым механизмом, заставляет расставлять правильные приоритеты и достигать необходимого результата.

По своей сути вина относится к категории внутренней нравственности каждого человека. Как правило, вина всегда явление эмоциональное. Вина – это глубокое переживание собственным «Я» некоего несоответствия общепризнанной морали, которую человек ощущает перед другими людьми или Богом. Так как вина относится к внутренним категориям морали, то и переживает ее человек всегда индивидуально, без оглядки на мнения других людей. Даже если все остальные будут утверждать, что вины нет, человек, переживающий это чувство, будет по-прежнему внутренне сильно его испытывать, если знает, что несет личную ответственность за происходящее,

что в некоей ситуации он повел себя несоответствующим образом, нарушил свое слово или долг, явился причиной страданий других людей.

Причиной возникновения этого чувства могут служить 2 источника: внешний и внутренний. Внешний источник, вызывает чувство вины в связи с произошедшим реальным событием. Например, если умирает близкий человек, то мы всегда испытываем перед ним чувство вины, что не сохранили его, не спасли, не сделали все возможное.

Внутреннее чувство вины возникает, когда мы ловим себя на каких-то запретных мыслях или желаниях. Тогда мы испытываем вину перед Богом или другим человеком.

Чувство вины довольно неприятно для человека и приносит ему нравственные страдания. Избавится от этого чувства довольно тяжело. Даже если человек склонен перекладывать вину за происходящее на других людей, то внутренне не вполне осознанно он все же будет переживать это чувство, так как четко знает, что виноват сам.

Переживания человеком чувства вины может быть настолько сильным и неразрешимым, что постепенно войдя в бессознательное, оно способно разрушить личность человека, вызвать тяжелые болезни. Невыносимость этого чувства может привести человека к неосознанному желанию пострадать самому, чтобы снять с себя вину. Тогда, участвуя в разных авантюрных ситуациях, он может ломать руки, ноги, попадать в места лишения свободы, а в более тяжелых случаях это может закончиться суицидом.

Важным шагом на пути избавления от чувства вины является покаяние. Покаяние – это акт признания собственной вины перед Богом или тем человеком, которому был нанесен вред. Вслед за покаянием должно следовать прощение – признание пострадавшей стороной раскаянья и снятие, таким образом, вины с покаявшегося. Покаяние – серьезный нравственный поступок человека, который несет за собой внутренние изменения и смену внешней манеры поведения. Хотя внутреннее чувство вины может быть

настолько сильным, что его даже не могут снять покаяние и прощение. Верующим людям в этом отношении легче – покаяние и молитва дает им божью помощь в преодолении этого чувства.

### **Функции морали:**

*оценочная* (Оценка производится через призму особых понятий морального сознания: добро и зло, справедливость, долг, совесть. В моральном сознании сущее сопоставляется с должным. Моральные оценки имеют универсальный характер и распространяются фактически на все действия человека.);

*познавательная* (Эта функция теснейшим образом переплетается с оценочной. В частности, когда индивид оценивает свои собственные или чужие поступки, он неизбежно получает известное представление о внутреннем мире, как своём собственном, так и других людей.);

*воспитательная* (Это одна из важнейших функций морали. Без процесса воспитания – непрерывного, интенсивного и целенаправленного – невозможно существование общества. Невозможно и становление отдельной человеческой личности. Основу воспитания составляет воспитание нравственное, которое и формирует духовный стержень личности.);

*регулятивная* (Она является своеобразным синтезом всех других функций, ибо, в конечном счёте, задача морали состоит в направлении помыслов и действий отдельного человека. Именно мораль даёт человеку наиболее важные, глубинные ориентиры. Именно моральные ценности являются центром духовного мира личности и оказывают большое воздействие на её политические позиции, на оценку тех или иных религиозных учений или произведений искусства. Специфика регулятивной функции морали заключается в следующем. Во-первых, мораль регулирует практически все сферы жизнедеятельности человека. Во-вторых, мораль предъявляет к человеку максимальные требования, требует чётко следовать нравственному идеалу. В-третьих, регулятивная функция морали

осуществляется с опорой на авторитет общественного мнения и моральные убеждения (прежде всего совесть) человека.

*(По материалам: 1.Подопригора М.Г. Деловая этика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. Г. Подопригора. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с. Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m243>. 2. Основные морально-философские понятия и категории //ethicscenter.ru).*

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

1. Как возникли и что означают термины «этика», «мораль», «нравственность»?
2. Совпадает ли теоретическое содержание терминов «этика», «мораль», «нравственность» с их повседневным употреблением?
3. Может ли существовать общество, коллектив без морали?
4. Когда мораль становится реальным регулятором человеческих поступков?
5. Назовите категории этики, выражающие моральные ценности, которые имеют важное значение для энергетической сферы деятельности.
6. Перечислите основные функции морали. В чём они заключаются?

### ЗАДАНИЕ 1.

Составьте словарь новых терминов и понятий по теме.

### ЗАДАНИЕ 2.

Напишите эссе на одну из тем:

1. Мораль в современном обществе.
2. Нарушение закона ради справедливости.
3. Этика и религия: единство или борьба?
4. Этика в рекламе.
5. Деньги как мера стоимости любого поступка.
6. Эвтаназия: за и против.
7. Военная этика.

8. Этические проблемы насилия и ненасилия.

### ЗАДАНИЕ 3.

#### **Проблемные задания**

А) Патриотизм – важное нравственное качество. Как вы думаете, быть патриотом – это:

- гордиться символикой своей страны;
- считать все своё лучшим, чем заграничное;
- вести счёт боевым победам своего государства;
- любить свой народ;
- “раньше думать о Родине, а потом о себе”

Обоснуйте свой ответ.

Б) Если всё можно измерить деньгами, то какую, по-вашему сумму вы заплатили бы обиженному /или пожертвовали на благотворительность/, чтобы избавиться от чувства вины за:

- нарушенное обещание в бизнесе;
- ложь, приведшую к потере бизнеса другого человека;
- прежнее невнимание к матери, которая умерла;
- беспричинную грубость с зависящим от вас сотрудником.

Обоснуйте свой ответ.

В) На упадок нравственности сейчас жалуются очень сильно. В чем он, по-вашему, выражается в наибольшей степени:

- в озлобленности людей друг против друга;
- в разобщении по политическим и идейным мотивам в среде друзей, в семье, на работе;
- в эгоизме /”каждый сам за себя”/;
- в росте преступности;
- в утрате идеалов и ценностной дезориентации;
- в исчезновении элементарной культуры поведения;
- в том, что прервалась связь поколений;
- в распространении порнографии.

Обоснуйте свой ответ.

Г) “Золотое правило нравственности” гласит: чего себе не желаешь, того другим не делай. Примените его в различных ситуациях:

- два предпринимателя спорят по поводу торговой сделки;
- старый человек нуждается в помощи молодого;
- вор крадёт имущество разбогатевшего нечестным путем;
- голодный крадёт кусок хлеба;
- подружки /друзья/ “перемывают косточки” знакомым;
- гражданин отказывается от несения воинской службы.

Универсально ли “золотое правило”? Достаточно ли одного правила на все случаи жизни?

Д) Насилие безнравственно в этическом плане. Но на практике часто приходится его применять. Определите, в каком случае приходится его применять Вам, если потребуется:

- для обуздания преступности;
- для проведения полезных реформ;
- для завоевания и удержания власти;
- для отпора внешнему врагу;
- в целях воспитания;
- в целях бизнеса.

Е) Примените единую нравственную норму “Уважай старших” в различных обстоятельствах:

- в пригородном автобусе, где у вас билет с местом, а у пожилого человека – без места;
- старший уважаемый сотрудник просит отказаться от выходного и помочь ему с отчетом;
- начальник в беседе высказывает заведомо неверное мнение;
- преподаватель обещал автоматический зачет, а теперь отказывается от своих слов;

Напишите свой вариант ответа.

Ж) Добро многообразно. Поищите разные варианты “доброе поведение” в таких ситуациях:

- Ваш начальник несправедливо сердится;
- Ваш приятель в компании беззастенчиво врет.

Напишите свои варианты поведения.

З) Заповедь “не сделай себе кумира” первоначально была направлена против языческих идолов. А в чем нравственный вред любых кумиров? И не кумир ли сам Христос? Обоснуйте свой ответ.

И) Записано: “Не убивай”. На кого, по вашему мнению, не распространяется эта норма:

- на комаров;
- на всех животных;
- на инопланетян;
- на врагов Отечества;
- на моих личных убийц.

Обоснуйте свой ответ.

К) Надеемся, Вы поддерживаете принцип “не убивай”. Исходя из каких мотивов нельзя убивать:

- потому что попадешь в тюрьму;
- потому что в ответ могут убить меня;
- потому что жизнь человека священна;
- потому что никакое преступление не стоит жизни;
- потому что я никого не могу воскресить.

Дайте ответ на каждое утверждение.

Л) Записано: “не кради”. В законодательстве всех стран предусмотрены суровые кары за экономические преступления. Означает ли это, что в данных случаях выдерживается нравственная норма “не кради” и возможна ли данная норма в сфере бизнеса? Обоснуйте свой ответ.

М) Если украл “по необходимости”, попользовался и вернул, считается ли это кражей? Обоснуйте свой ответ с точки зрения нравственности.

Н) Часто можно слышать выражение “ложь во благо”. Разделяете ли Вы эту точку зрения? Как это можно соотносить с заповедью “не произноси ложного свидетельства...”

Обоснуйте свой ответ.

О) Есть выражение “резать правду-матку” и “говорить всю правду в глаза”. Но известно, что такая правда часто бывает оскорбительной. Как сочетать правдивость и деликатность? Какая норма кажется вам наиболее важной? Обоснуйте свой ответ.

П) Запрет на ложь – один из самых древних в истории культуры. Какую ложь Вы осудите в большей степени:

- утверждение обратного правде;
- рассказы, не связанные с действительностью;
- утаивание части правды;
- самообман;
- ложь во спасение;
- маленькая ложь для достижения большого блага;
- ложь для удовольствия лгать.

Обоснуйте свою точку зрения.

Р) Условием моральной свободы является моральная вменяемость. Кого бы Вы сочли морально невменяемым субъектом:

- маленького ребенка;
- человека в сильном гневе;
- сумасшедшего;
- непроходимого дурака;
- человека, поставленного в безвыходное положение.

Обоснуйте свой ответ по каждому из предложенных вариантов.

С) Приведите примеры ситуаций из вашей жизни, где приведенные ниже конфликтогены вызвали конфликтную ситуацию.

- Незаслуженные и унижительные упреки.
- Негативные обобщения, «навешивание ярлыков».

- Настойчивые советы, предписания по поводу того, как другому человеку следует себя вести.

- Указания на факты, которые не имеют отношения к теме разговора или изменить которые собеседник не в состоянии.

- Решительное установление границ разговора, «закрытие» определенных тем для обсуждения.

- Неуместная ирония, сарказм.

- Ругательства, проклятия, оскорбительные высказывания, имеющие целью «выпустить пар».

**ЗАДАНИЕ №4.** Деловая игра.

Цель: Закрепить основные моральные категории.

Методика: студенты делятся по двое и, работая в парах, составляют список из 4-х морально-этических требований к той или иной профессии (профессии распределяет преподаватель).

Например, воспитатель должен быть ответственным, добрым, терпеливым и т.д., спасатель – мужественным, стрессоустойчивым, главный инженер-энергетик ...и т.д.

Списки зачитываются вслух, происходит обсуждение, преподаватель корректирует ответы.

**ЗАДАНИЕ №5.** *(Для закрепления темы)*

**Выберите профессию, составьте** список из 4-х морально-этических требований к ней, огласите его перед группой, не называя профессии.

Списки зачитываются вслух, группа отгадывает профессию.

#### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Прокофьева Т.А. Этика профессиональной деятельности [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. А. Прокофьева. – Самара : Самарская гуманитарная академия, 2009. - 56 с. Режим доступа: [http://www.Prokofeva\\_Etika\\_professionalnoi\\_deyatelnosti.pdf](http://www.Prokofeva_Etika_professionalnoi_deyatelnosti.pdf)

2. Подопригора М.Г. Деловая этика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. Г. Подопригора. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с. Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m243/>

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2.

ТЕМА: Профессиональная этика: предмет, особенности и задачи

### ПЛАН

1. Понятие профессиональной этики.
2. Нравственная особенность различных видов деятельности человека.
3. Роль общечеловеческих ценностей в становлении профессиональной этики.
4. Профессиональные виды этики.
5. Предмет, структура и задачи курса «Этика (профессиональная)».

### МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

#### **Понятие, содержание и предмет профессиональной этики**

Трудовая деятельность является основной сферой общественной жизни. От ее нравственных целей и содержания зависит благополучие многих людей. При этом в профессиональной деятельности существуют специфические (общие для представителей одной профессии) отношения людей друг к другу, к обществу, а также нравственные нормы, которые регулируют эти взаимоотношения.

**Профессиональная этика** – это нравственные нормы, которые регулируют взаимоотношение людей в трудовой деятельности и отношение человека к своим профессиональным обязанностям, долгу.

*Предметом профессиональной этики* выступают:

- качества личности специалиста, необходимые для выполнения профессионального долга;
- нравственные взаимоотношения специалистов и объектов/субъектов их деятельности (врач – пациент, преподаватель – студент и т.д.);
- взаимоотношения коллектива организации с обществом;

- взаимоотношения людей внутри трудового коллектива и нормы, которые их регулируют;
- цели и методы профессионального обучения и воспитания.

Основным содержанием профессиональной этики выступают нормы поведения, предписывающие определенный тип нравственных отношений между людьми, необходимый для выполнения своего профессионального долга, а также обоснование, толкование кодексов, задач и целей профессии.

При этом обоснование моральных отношений в сфере труда предполагает:

- определение целей и мотивов трудовой деятельности;
- выявление нормативов и средств реализации намеченной цели;
- оценку результатов труда и их общественную значимость.

Особенности профессиональной этики представлены на рис.3.1.

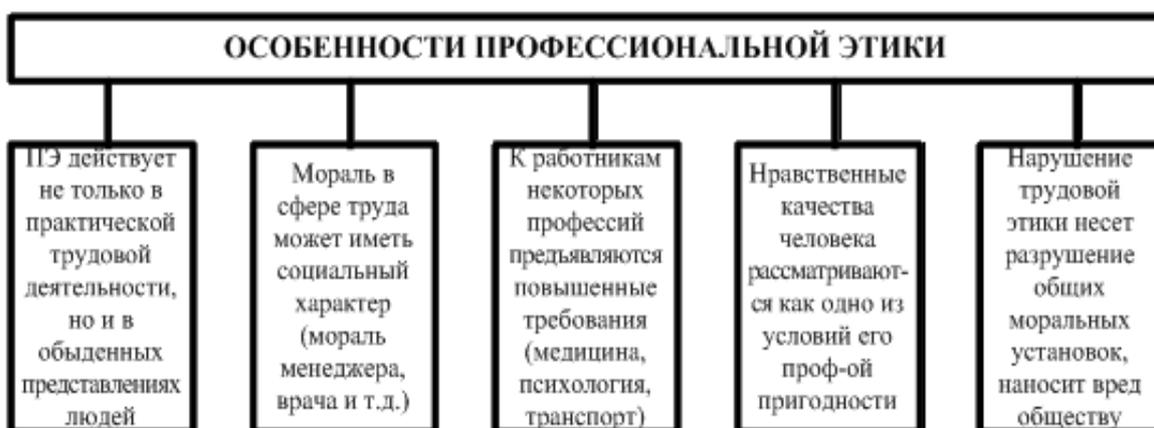


Рисунок 3.1. Базовые особенности трудовой этики

Несмотря на наличие универсальных принципов деловой этики, трудовая этика имеет отчетливую профессионально-ориентированную спецификацию.

(По материалам: Подопригора М.Г. Деловая этика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. Г. Подопригора. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с. Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m243/>).

### ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ

#### МАТЕРИАЛА

1. Какова сущность и назначение профессиональной этики?

2. В чём особенности профессиональной этики?
3. Какие виды профессиональной этики вам известны? Назовите и охарактеризуйте их.

### **Разбор конкретных ситуаций**

*Ситуация 1.* Представьте, что в вашей компании разрабатывается новая система выставления счетов клиентам. Встает вопрос о том, сколько нужно резервировать средств для обнаружения и исправления ошибок. По одному из вариантов добавляется около 40% к общей стоимости, но существенно повышается качество информации в итоговой базе данных. В противном случае вы рискуете тем, что некоторые клиенты посчитают вашу цену излишне завышенной. Вложите ли вы дополнительные 40%? Какие факторы вы будете рассматривать при решении этого вопроса?

*Ситуация 2.* Иван Геннадиевич для вас больше, чем босс. Он тот, кто способствовал вашему быстрому продвижению на новом месте работы. Вы часто вместе обедаете и даже играете в теннис. Однажды за столом, говоря об ожидаемом обновлении компьютеров, он упоминает, что компания *XYZ Computer* выделила ему 1000 долл. на "благие цели". Иван Геннадиевич просит забыть об этом. Две недели спустя вы узнаете, что заключен контракт с компанией *XYZ* несмотря на то, что цена, предложенная компанией *ABC Computer*, ниже и у вашей компании в прошлом были проблемы с надежностью продуктов *XYZ*. Сообщите ли вы вышестоящему начальнику о поступке Ивана Геннадиевича? Почему?

*Ситуация 3.* Иванов — надежный союзник вашего отдела. Он защищал перед генеральным директором ваши крупные проекты, такие, как развертывание большого пакета автоматизации продаж и др. Вероятно, вы работали бы где-то в другом месте, если бы не Иванов. Но вдруг вы узнаете, что Иванов использует нелегальный офисный пакет *Lotus Development*, тогда как для всей компании стандартом является *Microsoft*

*Office.* Вы предложили ему купить лицензионную копию, но он отказывается. Ваши действия?

*Ситуация 4.* Что делать, если обнаруживается, что ваша компания вела двойную бухгалтерию на двух различных компьютерах?

*Ситуация 5.* Врач компании, стала замечать возрастающее число случаев заболевания эмфиземой легких у рабочих, длительное время работающих на заводе компании. Она сообщает об этом руководству, и ей предлагают продолжать регистрировать число подобных случаев, но никому об этом не сообщать. В следующем году, с увеличением числа заболевших, она приходит к выводу о наличии связи между устарелой вентиляционной системой на различных участках завода и числом заболевших. Она ставит в известность об этом руководство фирмы, и ей снова предлагают продолжать наблюдение, но не проводить анализов и ничего никому не говорить, чтобы не встревожить рабочих. Есть ли у нее моральная обязанность поступать так, как ей велят? Есть ли у нее моральная обязанность предпринимать что-либо другое, кроме того, что ей велят?

### **Тест на профориентацию: Кем работать?**

Цель: выяснить интересы будущих инженеров-энергетиков, важные для их профессионального становления и роста.

Вашему вниманию предлагается тест, ориентированный на измерение ваших интересов, важных для выбора [профессии](#), специальности, должности. В этом тесте нет «правильных» и «неправильных» ответов; любой выбранный вами ответ свидетельствует о тех или иных ваших предпочтениях и то, что для одной [профессии](#) неприемлемо, для другой может очень даже пригодиться. Старайтесь как можно реже выбирать второй вариант («затрудняюсь ответить»), поскольку это может снизить точность полученных результатов.

**1. Работа, связанная с учетом и контролем, – это довольно скучно.**

1. Да

2. Затрудняюсь ответить

3. Нет

**2. Я предпочту заниматься финансовыми операциями, а не, например, музыкой.**

1. Да

2. Затрудняюсь ответить

3. Нет

**3. Невозможно точно рассчитать, сколько времени уйдет на дорогу до работы, по крайней мере, мне.**

1. Да

2. Затрудняюсь ответить

3. Нет

**4. Я часто рискую.**

1. Да

2. Затрудняюсь ответить

3. Нет

**5. Меня раздражает беспорядок.**

1. Да

2. Затрудняюсь ответить

3. Нет

**6. Я охотно почитал(а) бы на досуге о последних достижениях в различных областях науки.**

1. Да

2. Затрудняюсь ответить

3. Нет

**7. Записи, которые я делаю, не очень хорошо структурированы и организованы.**

1. Да

2. Затрудняюсь ответить

3. Нет

**8. Я предпочитаю разумно распределять деньги, а не тратить все сразу.**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**9. У меня наблюдается, скорее, рабочий беспорядок на столе, чем расположение вещей по аккуратным «стопочкам».**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**10. Меня привлекает работа, где необходимо действовать согласно инструкции или четко заданному алгоритму.**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**11. Если бы я что-то собирал(а), я бы постарался(ась) привести в порядок коллекцию, все разложить по папочкам и полочкам.**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**12. Терпеть не могу наводить порядок и систематизировать что бы то ни было.**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**13. Мне нравится работать на компьютере – оформлять или просто набирать тексты, производить расчеты.**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**14. Прежде чем действовать, надо продумать все детали.**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**15. На мой взгляд, графики и таблицы – очень удобный и информативный способ предоставления информации.**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**16. Мне нравятся игры, в которых я могу точно рассчитать шансы на успех и сделать осторожный, но точный ход.**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**17. При изучении иностранного языка я предпочитаю начинать с грамматики, а не получать разговорный опыт без знания грамматических основ.**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**18. Сталкиваясь с какой-либо проблемой, я пытаюсь всесторонне ее изучить (ознакомиться с соответствующей литературой, поискать нужную информацию в интернете, поговорить со специалистами).**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**19. Если я выражаю свои мысли на бумаге, мне важнее...**

1. Логичность текста
2. Затрудняюсь ответить
3. Образность изложения

**20. У меня есть ежедневник, в который я записываю важную информацию на несколько дней вперед.**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**21. Я с удовольствием смотрю новости политики и экономики.**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**22. Я бы хотел(а), чтобы моя будущая профессия.**

1. Обеспечивала меня нужной порцией адреналина
2. Затрудняюсь ответить
3. Давала бы мне ощущение спокойствия и надежности

**23. Я доделываю работу в последний момент.**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**24. Взяв книгу, я всегда ставлю ее на место.**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**25. Когда я ложусь спать, то уже наверняка знаю, что буду делать завтра.**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить
3. Нет

**26. В своих словах и поступках я следую пословице «Семь раз отмерь, один – отрежь».**

1. Да
2. Затрудняюсь ответить

3. Нет

**27. Перед ответственными делами я всегда составляю план их выполнения.**

1. Да

2. Затрудняюсь ответить

3. Нет

**28. После вечеринки мытье посуды я откладываю до утра.**

1. Да

2. Затрудняюсь ответить

3. Нет

**29. Я серьезно отношусь к своему здоровью.**

1. Да

2. Затрудняюсь ответить

3. Нет

**30. Когда у меня что-то не получается, я...**

1. Терпеливо стараюсь найти решение

2. Затрудняюсь ответить

3. Начинаю нервничать и злиться

Для обработки результатов тестирования воспользуйтесь приведенной таблицей. В столбцах приведены номера вопросов (от 1 до 30), в строчках – варианты ответов (первый, второй и третий). В клетках таблицы – балл, который начисляется за выбор соответствующего варианта для каждого вопроса. Подсчитайте количество набранных вами баллов (максимальное количество – 60; минимальное – 0 баллов).

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8



### **От 37 до 48 баллов**

Вы показали повышенный интерес к знаковым системам – это условные знаки, цифры, коды, естественные и искусственные языки. Вы могли бы найти себя в профессиях, связанных с созданием и оформлением текстов (на родном или иностранном языке), делопроизводством, анализом текстов и их преобразованием, перекодированием ([корректор](#), [секретарь-референт](#), технический [редактор](#), таможенный декларатор, архивариус, [нотариус](#)); числами, количественными соотношениями ([экономист](#), [программист](#), [бухгалтер](#), статистик, демограф, математик), системами условных знаков, схематическими отображениями объектов (чертежник, картограф). Помните, что работа со знаковыми системами требует от человека способности к абстрактному мышлению, длительному и устойчивому сосредоточению внимания, усидчивости. Кроме того, при наличии других, более выраженных интересов, работа со знаковыми системами может быть лишь частью другой, основной [профессии](#) (например, активное использование иностранных языков, ведение документации, расчеты – в работе менеджера, юриста, финансиста, журналиста).

### **От 25 до 36 баллов**

Вы показали некоторый интерес к знаковым системам. Этот интерес объединяет [профессии](#), связанные с текстами (упорядочение, ведение записей, поиск, анализ и переработка информации, накопление и хранение разного рода сведений) или цифрами, формулами, таблицами, чертежами, схемами (кодирование, схематизация, расчеты). Вы способны аккуратно и точно выполнять работу, при необходимости – дисциплинированы, оперативны. Но при этом сохраняете гибкость и мобильность. Главное – это ваше терпимое отношение к кажущейся многим скучной и монотонной работе с бумагами, цифрами, текстами, документами. Но этот интерес не настолько велик, чтобы однозначно запереть себя в мир знаков. Подумайте, может быть, знаковые системы «суховаты» для вас? При выборе [профессии](#)

рекомендуем вам ориентироваться на другие, более ярко выраженные у вас интересы.

### **От 13 до 24 баллов**

Вам не особо интересно то, что предполагает работу с документами, знаками, цифрами, текстами, бумагами. Скорее всего, вы относитесь к людям более-менее творческим, не любящим работу по алгоритму, монотонную, связанную с «сидением на одном месте», канцелярскую работу, расчеты. Желательно не выбирать должностей, где с Вас будут требовать жесткого соблюдения сроков сдачи работ, где необходимо четкое выполнение инструкций, где предполагается работа с архивами, базами данных, множеством информации в виде схем, чертежей, каталогов. Те сферы, где требуется точность, оперативность, аккуратность, дисциплинированность, ответственность ([инженер](#), [юрист](#), [экономист](#), [программист](#)), скорее всего, покажутся вам сухими, скучными и потребуют большого напряжения. Ваша склонность к импровизации, нестандартности, нерегламентированности может быть уместна для представителей творческих профессий, деятелей сферы искусств, а также при работе в условиях неопределенности, частых командировок и т.д. (продюсирование, реклама, дизайн, психология, [журналистика](#) и т.д.).

### **От 0 до 12 баллов**

Вам совершенно неинтересно все, что предполагает работу с документами, знаками, цифрами, текстами, бумагами. Вы больше цените в жизни сюрпризы и импровизацию. Скорее всего, вы относитесь к людям творческим, ненавидящим работу по алгоритму, монотонную, связанную с «сидением на одном месте». Вам вряд ли подойдут те должности, где с вас будут требовать жесткого соблюдения сроков, где необходимо четкое выполнение инструкций, где предполагается работа с архивами, базами данных. Ваша склонность к импровизации, нестандартности, нерегламентированности может быть уместна для представителей творческих профессий, а также при работе в условиях неопределенности,

частых командировок и т.д. (продюсирование, реклама, дизайн, психология, [журналистика](#) и т.д.). Однако вы не всегда можете заставить себя делать то, что «надо», вместо того, что «хочется». Это может создать сложности при трудоустройстве, ведь практически любая работа предполагает правила и обязательства. Рекомендуем вам развивать в себе волевые качества, умение планировать, дисциплинированность.

*(Автор метода Центр тестирования и развития [МГУ](#) «Гуманитарные технологии»).*

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Прокофьева Т.А. Этика профессиональной деятельности [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. А. Прокофьева. – Самара : Самарская гуманитарная академия, 2009. - 56 с. Режим доступа: [http://www.Prokofeva\\_Etika\\_professionalnoi\\_deyatelnosti.pdf](http://www.Prokofeva_Etika_professionalnoi_deyatelnosti.pdf)
2. Подопригора М.Г. Деловая этика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. Г. Подопригора. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с. Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m243/>

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3.

ТЕМА: История профессиональной этики

#### ПЛАН

1. Этапы становления профессиональной этики.
    - А) Разделение труда и возникновение профессионализма.
    - Б) Мастерство и ценности цеховой морали Средневековья.
    - В) Этика предприимчивости в европейском Средневековье.
    - Г) Этика рыцарства и ценности верного служения
  2. Наказание за нарушение профессиональной этики.
  3. Этика джентельменства как продолжение «мирской аскезы».
- Профессионализм – основа джентельменского образа жизни.
4. Спортивная этика. Кодекс спортивной этики.
  5. Интеллигентность как добродетель и идеал воспитанности в России.
  6. Взаимосвязь профессионального и сословного этосов.

7. Этические традиции предпринимательства в России. Российский Кодекс предпринимательской этики (1998 г.).
8. Профессионализм как моральный принцип.

### МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

#### **Мастерство и ценности цеховой морали Средневековья**

В Средние века профессиональная этика развивается в рамках корпоративной цеховой морали. Расцвет цеховой организации ремесленного труда в Европе приходится на конец 15 – начало 16 века, когда ручной труд особенно искусен и цехи наиболее влиятельны в обществе. Ценность мастерства, статус Мастера, обладающего правом передачи профессиональной тайны, научения подмастерьев (которые прежде в течение 4-5 лет должны быть учениками), способствуют сохранению и приумножению технологий, профессиональных знаний, ответственному отношению к профессии, что было особенно важно в условиях общей низкой грамотности населения.

Монотеизм характеризуется приданием целостности духовному миру личности, которой предпосылается постоянная религиозная рефлексия: грех или нет, угоден ли Господу поступок, деяние, намерение? В этой связи формируется представление о том, что «Плохой человек не может сделать хорошую вещь», поскольку все, что делается людьми, то делается с Божьей помощью, а Господь помогает только истинно верующим. «Гений и злодейство - две вещи несовместные...?» - вопрос, возникающий позднее, на пороге формирования морали Нового времени. Для Средневековья подобного вопроса не могло быть, поскольку человек с его нравственной сущностью и все содеянное им еще мыслились в неразрывной связи, целостно. Авторитет мастера в ремесленном сообществе (цехе) зиждется на параллели с авторитетом Создателя и является предпосылкой для распространения профессиональных технологий в пространстве культуры. Мастер - не только создатель вещи (продукта), но и гарант качества производимого, обладатель собственного клейма, он наделен

ответственностью за сохранение технологии в неизменном виде, за передачу ее новым поколениям. Мастером мог стать лишь человек незапятнанной репутации, добросовестный прихожанин, законнорожденный, образованный в рамках профессии. Каждый ремесленный цех тщательно сохраняет и передает от Мастера к Мастеру «Рецепты» - тексты, содержащие традиции ремесленных технологий, их историю. Они сохраняются в тайне, им присущ элемент сакральности, содержащий привязку к библейскому сюжету. Под угрозой смертной казни запрещалось разглашение ремесленного секрета, вывоз инструментов или переселение мастеров в другие города; члены... цехов должны были давать клятву в выполнении этих предписаний» (Хрестоматия по истории материальной культуры. Сост. И.Бронштейн. М.-Л. 1926, - С.148). Сакральность рецепта, серьезность отношения к его сохранности и неизменности способствует формированию традиционности культуры в условиях ремесленных технологий, в результате чего в одной кузнице нет, и не может быть двух одинаковых колес, но 4, сделанные в разных концах Европы, подойдут к одной телеге. Поэтому сакральный характер носит и посвящение в Мастера, доверие цеха самостоятельно изготовить «шедевр», пройти экзамен на мастерство, на моральную зрелость, сообразительность и приверженность профессии, цеху, готовность пострадать, т.е. самозабвенно, терпеливо и неустанно создавать изделие, ни в чём не отступая от наставлений и указаний мастеров и строго следуя канону. Например, чтобы получить звание мастера, мяснику необходимо было искусно забить быка или другого животного, при этом заранее как можно точнее определить его вес. Прилюдно от начала до конца самостоятельно изготовить вещь или продукт, написать икону или соткать полотно, показав и сноровку, и высокое качество, и понимание тонкостей ремесла – означало выдержать экзамен на профессиональную зрелость, право быть мастером. Подобного отношения требовали изготовление зеркал, сыроделие, виноделие, ткачество, строительство, ковка, изготовление фарфора, стеклодувное мастерство и прочие технологии. Способ производства,

качество продукта, ширина и длина его, материал – все это точно определялось цеховыми уставами; ... боролись против ... замены ручного труда аппаратами» (там же). Культивирование ценностей мастерства, понимаемого как скромное и сосредоточенное воспроизводство вещей в полном и ненарушимом соответствии с технологией, способствовало укоренению традиций, обусловило каноничность культуры, анонимность творческого труда. И архитектор, и художник, и любой другой профессионал, которому удавалось создать нечто стоящее, прекрасное, гордились не своим вкладом, но достигнутым пониманием рецепта, целей профессии, своим цехом, учителем, благодарили Создателя, что Он избрал их и позволил довершить труд. Традиционализм средневекового понимания ремесла как усердной репродуктивной деятельности обусловил стандартизацию вещного мира в Новое время. Общинность существования цехов формировала общинные ценности, среди которых неизменной была скромность.

Мастерство в Средневековье - оценка профессиональной и духовной зрелости человека, основанная на приоритете моральных качеств. Мастер - это не только лучший профессионал, но и Учитель, Наставник (воспитатель), Хранитель Рецепта, тот, чей авторитет бесспорен, кому доверены честь и судьба всего профессионального цеха. Ценность мастерства, формировавшаяся в Средневековье, подготовила значение, придаваемое профессионализму в культуре Нового времени.

Наряду с этим долгое время в христианстве труд рассматривается как наказание. Награда - загробная жизнь. Ученичество в цехе, у мастера, родственника сродни монашескому послушничеству. Следует особо отметить и ретроспективность средневековой культуры, связанную с сущностью монотеизма - целостностью идеального образа единственного совершенного Бога, сын которого жил среди людей в прошлом. «Средневековый человек жил и творил во времени, омываемом со всех сторон вечностью. Знание его являлось его индивидуальным свойством, не

принадлежа при этом ему лично... Каждая вещь неповторима, но устремлена к одному и тому же образцу, так и один человек отличается от другого, но все вместе они стремятся уподобиться одному - Христу» .

Целостность профессиональных цехов, царящий в них дух взаимопомощи и единства, требовательности к каждому работнику, сакрализация рецептов и технологий способствовали сохранению знаний и ремесел в неизменном виде, поддержанию высокого качества производимого продукта. В условиях господства религии названные факторы придавали деятельности профессионалов статус почти священного служения делу, подвижнического послушания.

Средневековье возвеличило фигуру Мастера, сообщив ему ореол высшего авторитета в профессиональном цехе, решающего вопрос о преемнике, о достойном продолжателе своего дела. Соединение профессионализма и педагогического наставничества, предполагавшего, что Мастер также Учитель обеспечивало преемственность и ответственность старших за судьбу всей корпорации. В средневековье наряду с этикой учительства, наставничества формировалась и этика послушания, понимаемая как необходимое усердие в учении и труде. Наряду с этим послушание служило предпосылкой к формированию социальной дисциплины, выполнению не только профессионального, но и гражданского долга, семейных обязанностей, уважения к законам, что постепенно получило название «законопослушия».

#### **Этика рыцарства и ценности верного служения.**

На становление представлений об этике благородных манер, корпоративной чести огромное влияние оказала этика рыцарства. Рыцарство складывается в Христианском Средневековье. В его этике происходила, в том числе и символизация роли Бога - Спасителя и Защитника. Благодаря символическому ореолу рыцарство рассматривалось в возвышенных категориях Служения и Защиты, позволяло избежать холопства и пренебрежительного манипулирования свободой и достоинством рыцаря.

Рыцарство, будучи служением, не являлось в то же время формой личной зависимости, а скреплялось договором, клятвой верности и являлось формой договорных отношений между работником и работодателем. Расцвет рыцарства приходится на 12-14 вв., впоследствии статус рыцарства, его мораль и традиции наследует дворянство. Институт рыцарства способствовал упрочению феодальных отношений между удельными княжествами, постепенно объединяющимися в национальные государства. Рыцари выполняли и роль войска, оберегавшего границы княжества, его защитников и охраны, и роли советников князя, о чем, например, свидетельствует легенда о рыцарях короля Артура, участвовавших в принятии важных для княжества решений за «круглым столом». К рыцарям предъявлялись строгие моральные требования: смелость, верность долгу, благородство по отношению к Прекрасной Даме. Как повествует историк рыцарства, в рыцарских уставах, бывших своеобразными Кодексами рыцарской чести, говорилось: «Щит рыцарей должен быть прибежищем слабого и угнетенного; мужество рыцарей должно поддерживать всегда и во всем правое дело того, кто к ним обратится». «Да не обидят рыцари никогда и никого и да убоятся более всего злословием оскорблять дружбу, непорочность отсутствующих, скорбящих и бедных». «Жажда прибыли или благодарности, любовь к почестям, гордость и мщение да не руководят их поступками, но да будут они везде и во всем вдохновляемы честью и правдою». «Они не должны вступать в неравный бой,...не должны идти несколько против одного, и должны избегать всякого обмана и лжи». «Да не положат они оружия, пока не окончат начатого по обету дела, каково бы оно ни было...». «Да не допускают они разорения жатв и виноградников; да наказуется ими строго воин, который убьет курицу вдовы или собаку пастуха или нанесет малейший вред на земле союзника» (Руа Ж-Ж. История рыцарства. М., Алетейа, 1996, С.52-54).

Возвышенное отношение к женщине – Культ Прекрасной Дамы – формируется в католической ветви христианской культуры, как следствие

культы Богоматери, почитания ее чистоты. Здесь, в рыцарской этике закладываются основы галантного поведения, смысл которого в почитании вообще женщины за ее красоту, целомудрие. Прекрасная дама не могла стать женой рыцаря, поскольку, как правило, уже была замужем. Но ей посвящались подвиги, поединки. Еще в детстве, ранней юности (в возрасте от 7 до 14 лет), будучи пажом при жене или дочери будущего сеньора в его замке, будущий рыцарь постигал необходимость служения женщине, ее защите и помощи. Именно это и рассматривалось в качестве первой ступени обретения бесстрашия и верности. После 7 лет служения оруженосцем у сеньора и обучения 7 рыцарским добродетелям молодой человек посвящался в рыцари. Большое значение придавалось самому Посвящению в рыцари, даже клятвы о готовности к защите земель сюзерена, его самого, семьи. Понимание рыцарской чести предусматривало и достижение физической силы, и заботу о красоте внешней, одежде, дорогом костюме, но, прежде всего, - верность сюзерену (сеньору). В присяге, понимаемой как клятва верности, непременно клянутся в сохранении от всяческого ущерба тела сюзерена, его достоинства, его чести, в служении его интересам, его свободе и в помощи советами. «Свод ломбардского феодального права»: вероломно бросить сюзерена на поле боя живым и не тяжело раненным, оскорбить действием, оскорбить прелюбодеянием или склонить к нему жену или наложницу сеньора, покуситься на честь дочери, внучки, невесты сына, сестры, сознательно выдать тайну сеньора» (Оссовская М. Рыцарь и буржуа. М., 1988. - С.86) Преемственной рыцарской является присяга в современной армии, обязательная для всех военнослужащих и означающая клятву на верность Родине.

#### **Этика поединка по правилам честного соперничества.**

Поведение в бою и отношение к женщине - показатели чести рыцаря. Уважение к противнику, гордость, «игровое отношение к жизни»- предоставление противнику по возможности равных шансов (например, выбив

его из седла, самому спешиться), вплоть до его довооружения. Честность в поединке - показатель чести рыцаря – означала, прежде всего, *неиспользование слабости противника*, вообще ничьей слабости. Это также и позорность убийства сзади, безоружного, убеленного сединой, позорность получения удара в лицо, из-за чего, как правило, рыцари сражались со спущенным забралом, не всегда видя и сознавая даже, с кем именно сражаются, т.е. могли нечаянно убить друга, даже родственника. Поэтому сражаться с открытым забралом означало высшую отвагу, граничащую с безрассудством. Здесь мы наблюдаем христианские корни рыцарской этики, главным принципом которой постепенно становится *неиспользование слабости противника*.

После появления иконы - живописного изображения лика Божьего, ставшего неотъемлемым атрибутом христианского храма, молитва перед иконой, «лицом к лицу», имела своим следствием особое отношение к своему лицу рыцаря, а у католиков и к лицу Дамы, как главному признаку богоподобности человека, фактору его идентичности. Содержание лица в чистоте и неприкосновенности - важный атрибут культурной субъективности христианина. Так утренняя молитва перед иконой требует чистого лица, а нанесение удара в лицо рассматривается как нехристианский поступок, сильнейшее оскорбление. Необходимость беречь, «сохранить лицо» сначала в прямом, а затем и в переносном значении характеризует ценности христианской культуры, а впоследствии и во всем цивилизованном мире начинает означать необходимость незапятнанной репутации, морального достоинства человека. В пострыцарские времена удар по лицу, брошенная в лицо перчатка - символический «удар»- рассматриваются как преднамеренное оскорбление, вызов чести и становятся частью этики дуэльных поединков. Рыцарские поединки происходили на глазах зрителей, это были сражения по правилам, на которых демонстрировались доблести и зарабатывались средства и авторитеты. Этика рыцарских поединков с ее непреложными правилами уважения противника сформировала своеобразный кодекс соперничества, в

значительной степени явившийся основанием для этики конкурентной борьбы в Новое время. Наряду с этим рыцари презрительно относились к купцам, проезжим феодалам, которых могли ограбить даже после уплаты ими «конвойных» денег.

Меч и лошадь - часть «я» рыцаря, - «профессиональные атрибуты»-предметы гордости и заботы, у легендарных рыцарей - легендарны, как и они сами. Сегодня они сопоставимы с инструментом специалиста, машиной водителя, которые берегут и которыми гордятся. Честь рыцаря / в нем. яз. – от дар, приношение, в русском – от глагола чтить/ - приравниваемая к ценности самой жизни (дуэльный кодекс - неперенный поединок с равным по статусу в случае нанесения оскорбления словом или делом) - понимаются как сословное и родовое достоинство, право на уважение, почести и славу. Впоследствии; незапятнанность, щепетильность в вопросах чести характеризует дворянскую этику. Корпоративность чести («честь мундира») сохранилась и в современных профессиях.

Рыцарские поединки, положившие начало правилам дворянской дуэли, как впоследствии сами дуэли, способствовали сохранению ценности чести, честного соперничества. Но уже в них в полной мере начинают проявляться противоречия корпоративной морали. С развитием представлений о ценности человеческой жизни они особенно обостряются. В мирное время на дуэлях дрались «за актрис, за карты, за коней или за порцию мороженого», «условная этика дуэли существовала параллельно с общечеловеческими нормами нравственности, не смешиваясь и не отменяя их...(.) победитель на поединке, с одной стороны, был окружен ореолом общественного интереса, с другой стороны, все дуэльные обычаи не могли заставить забыть его, что он убийца». Своеобразной «бескровной» формой поединка была карточная игра. И здесь на смену азарту, эмоциональному ажиотажу игры приходит холодный расчет.

**Исторические предпосылки наказаний за нарушение профессиональной этики**

Профессиональные цехи формируют требования к каждому работнику, и они же осуществляют контроль его деятельности. Профессионализм складывается как доблестное выполнение профессиональных обязанностей, как упорный и усердный труд ремесленников и других специалистов. Профессиональные корпорации уже в Византии «за малейшую провинность подвергали наказаниям – штрафам, конфискации, исключению из корпорации, ссылке, острижению, отсечению руки, избиению плетью. Каждый ремесленник имел право заниматься только одной профессией» (Е. Пономарев, Т. Пономарева. История ремесел. Детская энциклопедия. Я познаю мир. М., 2000, с. 56). Не составляют исключения и правила рыцарского служения. В случае нарушения рыцарем каких - либо обетов, например, обмана он подвергался наказанию, цель которого состояла в лишении чести, т.е. разжаловании из рыцарей. В присутствии толпы народа его разоружали, ломали его оружие, бросая к его ногам обломки, «три раза громко спрашивал герольд, указывая на виновного: «Кто это такой?» Три раза ему отвечали, что это рыцарь, и три раза он громко возражал: «Нет, это не он! Это не рыцарь, это негодяй, изменивший своему слову, клятве верности», после чего священник читал 108 псалом, содержащий проклятия нечестивцу, затем его клали на носилки и, как мертвеца, несли в церковь и читали над ним заупокойные молитвы. Отныне он считался умершим для рыцарства. Порицание недостойной деятельности профессионала в моральном плане вплоть до лишения лицензии на деятельность сегодня во многих странах сохранилось как отголосок «разжалования из рыцарей». Рыцарская этика отчасти воспринята в спорте, в особенности в состязательных видах - боксе, фехтовании, где также важно беречь лицо и в прямом, и в переносном смысле и позорна победа над уступающим в силе и форме соперником. Своеобразным разжалованием является спортивная дисквалификация за использование допинга и другие формы «неспортивного» поведения.

Быть оскорбленным (чувствовать себя таковым), но не быть униженным

никогда /Ю.М.Лотман о Пушкине/- таково понимание достоинства, чести благородным дворянином. Его также отличает храбрость: воинская отвага и доблесть, физическая сила, слава /военно-сословная, родовитость, знатность, преданность королю и Отечеству - верность им, щедрость /или милосивость к слабым/, покровительство подданным, гостеприимство. Наряду с этим, если сюзерен, которому присягали, лишал рыцаря своего покровительства или обращался с ним вероломно, рыцарь иногда снимал с себя данные обязательства, символически разломав над головой несколько веток и разбросав их в разные стороны, что стало своеобразным прообразом протестов профсоюзов, забастовок. Сознание того, что «положение обязывает» - обостренное понимание социальных дистанций, формирует статусное поведение, поступки в соответствии с ожиданиями людей своего круга. Следует отметить, что и честь, и не использование слабости, прежде всего, было распространено в границах высших сословий. Подобная ограниченность, распространенность только на «своих» изначально присущи всем формам нравственной регуляции. И все же пример высших сословий способствовал формированию достоинства в профессиональной среде, явился предпосылкой корпоративной морали. Сначала купцы, образовавшие гильдии, а затем мастеровой, служилый люд, объединявшийся в цехи, артели свято блюли честность и являли поступки, говорящие о достоинстве не меньшем, чем у дворян или офицеров.

#### **Этика джентльменства как продолжение «мирской аскезы».**

Протестанская этика, по мысли М.Вебера, сообщила культуре Нового времени характер «мирской аскезы» – самоотверженного труда, подвижнического самоограничения во имя веры, приветствуя энергию, подвижничество человека в преобразовании окружающего мира как богоугодную деятельность, выразив таким образом моральный «дух капитализма». Это движение культуры в сторону сближения религиозной и мирской жизни способствовало ее гуманизации, формированию гуманизма как

нравственного принципа. В этот период утверждается гедонистический принцип в морали. Идея мирского аскетизма, сформулированная идеологом французского протестантизма Ж.Кальвином, не только реабилитирует расчетливость, полезность человеческой деятельности, но и приветствует служение на общую пользу, для удовольствия и наслаждения других. Гедонизм (от греч. hedone—наслаждение) – принцип этики, согласно которому стремление к наслаждению и избегание страданий признается моральным, поскольку является естественным для человека, следовательно, отвечает гуманизму, т.е. существу морали. Впоследствии на его основании формируются и становятся популярными теории утилитаризма (XIX в.- Англия), прагматизма (XX в. – США), признающие нравственность полезности, деловитости и практичности. Джентльменство как идеология в Англии сложилось в результате установления конституционной монархии - союза аристократии и буржуазии. Это было своеобразным «классовым компромиссом», по словам К. Маркса, назвавшего сыном этого компромисса идеолога джентльменства Д. Локка. Воспитанные в дворянских семьях в духе почитания рыцарской чести, джентльмены должны были сами заработать себе средства на достойную их сословия жизнь. Они должны были сочетать высокую образованность, аристократизм вкусов и образа жизни с профессионализмом и предприимчивостью, демократизмом в общении. С раннего детства не избалованные, закаленные и физически крепкие, как того требовала педагогика Д.Локка (автора «Мыслей о воспитании» - теории воспитания джентльмена), юные дворяне привыкали разумно и расчетливо вести свои дела. Поскольку дворянин ничего не должен делать руками сам – ни одеваться, ни готовить еду, никакую другую работу, кроме умственной, они ценили в себе интеллект, развивали способности в ученье. Они знали, что происхождение обязывает, даже отказывая себе в самом необходимом, прежде всего, заработать на слуг и карету, на собственный дом и ложу в театре, а уж потом задуматься и о женитьбе. Ограничения дворян по роду занятий приводили к разделению труда, появлению мещанского сословия,

ориентированного на ценности жизни господ. С другой стороны, дворяне могли сосредоточиться на исключительно интеллектуальных занятиях – государственной службе, юриспруденции, банковском деле и пр. Это привело к культивированию высоких стандартов в названных видах труда. Джентльмен хорошо понимал, что деньги можно потерять и снова заработать, репутация же теряется однажды и навсегда, а сохранение ее понималось как необходимость «сохранить лицо». Вот почему они так дорожили данным словом – «словом джентльмена», как потомки рыцарей, приравнивая его ценность к ценности самой жизни. Верность слову означала необходимость сохранить уважение к себе со стороны партнеров, несмотря на все трудности и лишения с этим связанные, она означала необходимость в любой ситуации сохранить достоинство и верность данным обязательствам. Слово джентльмена вошло в историю морали как ненарушимое нравственное обязательство. Оно приравнивалось к заключенному нотариально договору, сделке, контракту и позволяло предпочитать англичан как честных партнеров в деловых отношениях. Джентльмены понимали значение демократических начал жизни – уважение равенства всех граждан перед законом, уважение представителей других профессий, каждый из которых может быть потенциальным партнером или клиентом. Расчетливость, стремление «разумно ввести свои дела в этом мире» придавали образам джентльменов некоторую холодноватость, граничащую с бесчувственностью. Она-то и понималась как истинный аристократизм, поскольку «...отличительной чертой, людей вращающихся в свете, является ледяное, невозмутимое спокойствие, которым проникнуты все их действия и привычки, от самых существенных до самых ничтожных: они спокойно едят, спокойно двигаются, спокойно живут, спокойно переносят утрату своих жен и даже своих денег, в то время как люди низшего круга не могут донести до рта ложку или снести оскорбления, не поднимая при этом неистового шума».

**Простота личных потребностей, аристократизм вкусов и**

## **профессионализм – основа джентльменского образа жизни.**

Ценности протестантской этики – трудолюбие, бережливость, энергичность, скромность в телесных потребностях и поведении, прививаемые с детства домашними учителями и родителями, способствовали становлению представлений о значимости профессионализма, понимаемого как выражение нравственной позиции человека. Честность и усердие в делах, скромность повседневных запросов – в еде, удобствах – вызывали уважение к господам – труженикам. Без посредников и бюрократической волокиты эти методические и щепетильные до мелочей, когда речь шла о деле, джентльмены двигали вперед экономику, которая энергично развивалась на фундаменте их истинно честного слова. Джентльмены получали фундаментальное образование, в сочетании с домашним воспитанием - индивидуальным в протестантском духе, основанном на требованиях «мирской аскезы» - это создавало реалистические ориентации в жизни и высокую конкурентоспособность. Хорошее владение родным языком (умение ясно и правильно изъясняться устно и письменно), знание основ таких практических наук, как бухгалтерия, минералогия (введенных в образование джентльмена Д. Локком), способствовали формированию культуры «трудящихся аристократов». Джентльмен не кривит душой; в отношениях со всеми, в том числе с женщинами, он хозяин своих слов и подтверждает это своим поведением; он всегда независим, никому и ничему не угождает - ни людям, ни мнениям, ни деньгам. Последнее перекликается с названными еще Аристотелем чертами прирожденного господина: независимость, самообладание, спокойствие. Прекрасно образованные, джентльмены также и законодатели вкусов в эстетическом плане, знатоки и коллекционеры. Джентльмен готов завтракать овсянкой для здоровья и из экономии, но приготовленной поваром и на хорошей посуде, и, возможно, под музыку. «Прост в потребностях, аристократ в привычках» - так охарактеризовал А.Ф. Кони графа Л.Н. Толстого, увлекавшегося одно время теорией воспитания джентльмена. Искусство – нейтральная тема для бесед с

полузнакомыми людьми, что является признаком хорошего тона. Джентльмены арендуют ложу в театре, посещают вернисажи, коллекционируют произведения искусства, что также весьма расчетливо, поскольку их приобретения с годами лишь увеличиваются в цене. В Англии джентльменство постепенно утрачивает смысл благородства по наследству. Все большее значение придается личным качествам человека, его манерам. Истинный джентльмен неустанно добивается положения в обществе и материального благополучия честным трудом и безупречностью манер, он гордится тем, что обязан в жизни лишь самому себе. Несмотря на развитую индивидуалистичность, понимание личной ответственности, джентльмены ценили общение и умели общаться. Именно в их среде культивировались клубы. Одной из форм объединения истинных джентльменов стали масонские ложи. Джентльмен же высоко ценит собственную индивидуальность, он одержим стремлением к успеху, преуспеваю, но на основе уважения интересов других, отнюдь не ценой пренебрежения ими.

Подобно рыцарю, джентльмен «любит честную игру», ни в чем не ищет легкой победы, мало ценит простую удачу, так как привык рассчитывать на себя. Он предпочитает даже не ловить рыбу на закате, когда слишком хороший клев и рыба «расслабляется», а если ловить, то не щуку, а лучше лосося - тот борется до последнего, на охоте - не стрелять в сидящую птицу - слишком легкая это добыча, все равно, что сражаться с безоружным, надо дать шанс и птице. Спорт и охота прочно закрепляются в образе жизни аристократии, культивирующей хорошую физическую форму, заботящейся о здоровье, ясном уме и твердой руке для осуществления своих честолюбивых замыслов.

Таким образом, джентльменство в Европе из наименования сыновей наследственного дворянства эволюционирует в оценочную этическую категорию, обозначая совокупность добродетелей, отличающих национальные идеалы воспитанности и деловитости. Это честность и надежность, солидность и респектабельность, воспитанность и умение работать в коллективе.

## **Спортивная этика как этика честного соперничества**

Для болельщиков, профессионалов в спорте и для новоявленных любителей становится актуальной спортивная этика.

Спортивная этика – достаточно сложное понятие, поскольку в разных видах спорта – разные правила игры и разные нормы отношений. И все-таки, хотя спорт и не традиционная профессия и часто является любительским, этические нормы в нем являются характерным примером главенства морали при явной конкуренции. Девиз спортивной борьбы – «Пусть победит сильнейший!». Он относится еще к эпохе зарождения греческих олимпиад. В спорте моральные традиции почти этикетны. В значительной мере это обусловлено необходимостью баланса соперничества – сотрудничества. Приветствие соперника перед началом состязаний и по их окончании, строгое следование жеребьевке, уважение судей и ряд других правил - являются условием самого существования спорта. В каждом виде спорта существуют свои правила и свои этические максимы. Их соблюдение гарантируется справедливым судейством. В спорте, где победителя определяют подчас с разницей в тысячные доли секунды, очень важны равные для всех условия, скрупулезное обеспечение постоянных параметров снарядов, поля, равных стартовых возможностей и пр. В спортивной борьбе суровы правила равных шансов – наказания за прием допинга. Сегодня ведется дискуссия даже о запрете кофе для участников во время игры в шахматы. В этой связи поучителен Кодекс спортивной этики, в котором разъясняется гуманистический смысл понятия «справедливая игра».

*По материалам: Протанская Е.С. Профессиональная этика. Моральная пропедевтика делового поведения. Изд. Алтейя, 2003, 288 с.// <http://rudocs.exdat.com/docs/index-433564.html>).*

### **ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА**

1. Какой смысл вы вкладываете в понятие «профессионал? По отношению к кому мы можем употреблять это определение?

2. Какие ценности цеховой морали культивировались в Средневековье? Какие из них легли в основу профессиональных Кодексов Нового времени?
3. Этика джентельменства - продолжение «мирской аскезы»? Какие этические принципы джентельменов актуальны и активны сегодня? В каких Кодексах они закрепились? Профессионализм – основа джентельменского образа жизни?

#### ЗАДАНИЕ № 1.

Прочитайте Кодекс спортивной этики. Что означает понятие «справедливая игра»? Подготовьте сообщение на тему: «Спортивная этика».

#### ЗАДАНИЕ № 2.

Прочитайте Российский Кодекс предпринимательской этики (1998 г.) и подготовьте сообщение на тему: Этические традиции предпринимательства в России.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Протанская Е.С. Профессиональная этика. Моральная пропедевтика делового поведения. Изд. Алетея, 2003, 288 с. // <http://rudocs.exdat.com/docs/index-433564.html>
2. Российский кодекс предпринимательской этики // <http://rudocs.exdat.com/docs/index-433564.html?page=2>
3. Кодекс спортивной этики Справедливая игра – путь к победе. <http://www.infosport.ru/press/sfa/1997N2/p62-63.htm>

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4.

ТЕМА: Общие принципы этики для всех профессий

#### ПЛАН:

1. Профессионализм – ответственное исполнение долга.
2. Информированное согласие.
3. Конфиденциальность и профессиональная тайна как принципы профессионала.

4. Уважение прав собственности – важный принцип профессиональной этики.
5. Коллегиальность в профессиональной этике.
6. Право на критику и бесконфликтность.
7. Экологический принцип в работе профессионалов.
8. Гедонистический принцип профессиональной этики.
9. Культура речи как критерий этики профессионала.
10. Профессиональные кодексы, хартии, декларации профессиональных цехов и их этические основы.
11. Корпоративная ответственность и общественный контроль деятельности профессионалов.
12. Комиссии по этике.
13. Борьба с коррупцией как проблема профессиональной этики.
14. Борьба с коррупцией в законодательстве зарубежных стран.

#### МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

##### **Профессионализм - ответственное исполнение долга**

Существуют как различия, так и общие для всех принципы делового поведения. Профессионализм, прежде всего, ассоциируется с ответственным исполнением служебного долга, с пониманием смысла служения людям, обществу. Многие принципы, правила профессиональной этики распространились в другие профессии из медицины. Это связано с тем, что именно в медицине впервые были сформулированы заповеди профессионального поведения по отношению к больному. Сегодня понимание ценности здоровья неотделимо от признания ценности самой жизни. Бережное отношение к здоровью клиента, потребителя товаров и услуг, к его настроению, психическому состоянию, к ситуации проживания и деятельности, экологической безопасности стало условием этичности профессиональной деятельности ее гуманности. Следствием общепрофессионального принципа «Не навреди!» является *отсутствие*

*права на ошибку.* В законодательствах практически всех цивилизованных государств предусмотрены санкции за ошибочные действия профессионалов. В случае тяжких последствий, ставших результатом профессиональной ошибки, специалист может быть наказан, вплоть до тюремного заключения. Профессионализм предполагает полное сознание ответственности, сосредоточенности, максимальной концентрации на работе. Это означает, что профессионал не имеет права расслабиться, отвлечься во время работы. Как не может хирург в момент операции посмотреть на часы, а летчик – достать в полете недочитанный детектив. Конечно, люди остаются людьми, а значит, - могут ошибиться, но недопустима халатность, ошибка по недосмотру, по лености или равнодушию.

Общим для всех профессий является *требование максимально высокого качества работы в пределах оговоренных возможностей.* Ведь профессия может быть и источником материального благополучия, и средством самореализации, и кругом общения и... полем битвы. Всякое дело можно сделать формально, хорошо, отлично, прекрасно, наконец, и даже гениально. Способность профессионала решить рабочую задачу сегодня лучше, чем вчера, развивает и самого работника, прибавляет ему опыта, упрочивает его авторитет. В конечном счете, выигрывает и общество, оно получает импульс для движения вперед. «Заразительность» хорошей работы - в вольном или невольном вызове коллегам и окружению: «Ну-ка, кто может еще лучше?». Именно это обстоятельство, кроме боязни разорения, по-видимому, подстегивает конкуренцию. Несмотря на отличия в разных отраслях и национальных культурах распространяются на другие профессии такие заповеди, как «врачу: «Исцелися сам!», что понимается, как необходимость наглядно представлять профессионализм, его преимущества, «для сапожника не ходить без сапог». Недопустимо *противопоставление корпоративных интересов интересам клиента,* когда, защищая «честь мундира» забывают о требованиях долга. Уважение достоинства, соблюдение прав потребителей соответствует и букве закона, и духу

профессиональной этики. Если продолжить мысль о противоречиях между патриархальной моралью и профессиональной этикой, то профессионал должен действовать по отношению к клиентам, покупателям, пациентам так, как если бы они были его родственники, т.е. максимально эффективно. Во всех профессиях принято экономить время клиента, посетителя, покупателя, отдавая им *приоритет внимания* в использовании рабочего времени и откладывая все прочие обязанности. Врач не может вместо лечения или приема в присутствии пациента заняться отчетом о расходовании материалов, продавец обязан обслужить покупателя и лишь затем разложить полученный товар. Профессиональная этика - это коллективизм профессионалов, сообща, не за страх, а за совесть работающих на общий, необходимый людям, обществу результат.

### **Информированное согласие**

Общеупотребительно требование *отношения к клиенту, посетителю, покупателю и т.д. как к субъекту, а не объекту профессиональной деятельности*, недопустимость манипулирования, введения людей в заблуждение, во многих профессиях это понимается как принцип *«информированного согласия»*. Принцип информированного согласия возникает в медицине и отражает потребность в гарантиях соблюдения интересов больного, его право на выбор между жизнью после операции и без оной, на принятие решений в ситуациях, связанных с риском для жизни и привычного образа жизни. Информированное согласие важно в психиатрии, в психологическом консультировании, в социологии, в социальной работе. Но и во многих других случаях современный человек хочет знать, каковы могут быть последствия обращения к специалистам. Пользуясь услугами, приобретая товары, люди хотят знать, что их ждет, имеют право на выбор. И в кабинете врача, и в косметическом салоне возможны варианты лечения, выбора методик, препаратов, процедур, и потребитель имеет право и хочет знать, каковы они.

*Информированное согласие существует во всех профессиях и отражает требование соблюдения права человека на информацию, касающуюся его лично и его интересов, гарантированное Декларацией прав человека. Оно означает также недопустимость дезинформирования и замалчивания важной информации.* Приобретая товар, покупатель хочет знать, из каких материалов он изготовлен, каковы сроки хранения и его условия. Обязательным условием продажи пищевых продуктов является необходимость указания всех без исключения входящих в рецепт продуктов, их качество, наличие консервантов или аллергенных веществ, сроки изготовления, режим хранения и предельные сроки реализации. В рекламировании товаров и услуг зачастую в погоне за покупателем, клиентом замалчиваются побочные действия препаратов, ограниченность применения, происходит подмена медицинских показаний, что фактически является *дезинформированием* потенциальных пользователей.

В рекламе лекарственных средств недопустимо обещание решения всех проблем со здоровьем принятием одного лекарства, прохождением одной процедуры, замалчивание возможных осложнений, необходимости обращения к врачу. В психиатрии и психологическом консультировании информированное согласие означает необходимость уведомления психиатром пациента о своей квалификации, недопустимость замалчивания диагностических целей беседы с ним. В работе адвокатов этот принцип предполагает недопустимость гарантирования подзащитному выигрыша дела в его пользу. В педагогике – недопустимость необоснованного наказания, порицания без объяснений, выставление без разъяснения и комментариев низких оценок учащимся. В музейном деле и при посещении театра экскурсантов и зрителей должны предупредить о содержании и сроках окончания экскурсии, спектакля. Информированное согласие означает максимальную информацию, предоставляемую специалистами и касающуюся здоровья, временных, материальных затрат, возможных последствий или потерь, утрат возможностей или морального вреда

достоинству. Эта информация является условием добровольного принятия клиентом, пациентом, учащимся, посетителем содержания, форм, методов, приемов, времени, цены и качества его обслуживания (лечения), обучения и предполагаемого результата с учетом возможных осложнений. Право на информацию, касающуюся здоровья, материальных интересов, достоинства человека может прийти в противоречие с требованием конфиденциальности, при необходимости соблюдения скрытности в некоторых профессиях – в работе правоохранительных органов, в работе социологов, при проведении экспериментов с участием добровольцев.

### **Конфиденциальность и профессиональная тайна как принципы профессионала**

Общим для всех профессий является принцип *сохранения профессиональной тайны*, конфиденциальности (от лат. *confidentia*–доверие) сведений о клиентах, информационных запросах, услугах, технологиях, рецептах. Если в личных отношениях от человека ожидают искренности и открытости, то профессиональная мораль диктует, что специалист всегда должен помнить о необходимости сохранения в тайне специальной информации, связанной с его работой. Профессиональная тайна пришла в этику специалистов еще из клятвы Гиппократов.

*Профессиональная тайна – специальная информация, ставшая известной специалисту в процессе работы и не подлежащая разглашению.* Специальное хранение документов, связанных с такой информацией, правила уничтожения, применение специальных кодов, а также неразглашение самого факта наличия подобной информации, является принципиальным в государственной и военной службе, в отделах разработок, банковском деле и т.п. Профессиональная тайна может иметь статус государственной, военной, коммерческой, врачебной и т.п., предусматривать различные степени ответственности – от сугубо служебной до уголовно наказуемой.

Конфиденциальность и тайну следует различать. Под профессиональной тайной логично понимать сведения о технологиях, новшествах, особенностях деятельности, особенности изготовления и хранения лекарств, взрывчатых веществ и т.д, могущих затрагивать интересы безопасности государства и отдельных людей, коммерческие интересы фирмы, специалиста, патентованные или нет. Во всем мире они тщательно охраняются.

В США, например, в 1996 г. принят закон, квалифицирующий экономический шпионаж как уголовное преступление. Так кража рецептов известных брендов Coca-Cola привела к иску за разглашение коммерческих секретов, что наказывается тюремным сроком до 10 лет и штрафом до \$250 тыс. Судом одного из штатов была признана вина японской компании за использование секретов американского производителя микросхем. В Великобритании, как свидетельствует пресса, до 30% менеджеров используют доверенные им сведения в целях личного обогащения. Так, например, на каждой этикетке можно прочитать, из чего состоит продукт, его калорийность, сроки изготовления и хранения – это не секрет. Но ни одна уважающая себя фирма не станет печатать на этикетке рецепт изготовления своего товара, потому что это и есть её тайна.

Одной из причин распространения коррупции считается отсутствие правового регулирования вопросов, связанных со служебной информацией, которая может продаваться государственными служащими заинтересованным лицам в ущерб интересам государства.

С 1987 до 1994 года в России эти вопросы регулировались Постановлением Совета Министров СССР № 556-126, от 12 мая 1987 г., где служебная тайна приравнивалась к государственной тайне, и имела гриф «секретно». После принятия в 1994 году Закона РФ «О государственной тайне» служебная тайна перестала охраняться Законом, поскольку к информации с грифом «секретно», стала относиться только государственная тайна. В 1995 году (с вхождением в силу Гражданского кодекса РФ)

служебная тайна, получила правовой статус с возможным применением гражданской ответственности к лицам, ее разгласившим. С мая 1998 года за разглашение служебной тайны введена дисциплинарная ответственность. И все же, согласно действующему законодательству, за разглашение служебной тайны (в отличие от государственной и коммерческой) уголовной ответственности не предусмотрено, а, следовательно, не существует заслона для подкупа чиновников, как на уровне Российской Федерации, так и в ее субъектах.

Конфиденциальность применительно к работе специалиста следует понимать как *неразглашение сведений, касающихся личности и ставших достоянием специалиста в результате исполнения им служебных обязанностей или в связи с ними*. Например, в банке профессиональную тайну составляет документация отделов, расположение сигнализации, коды и т.п., а конфиденциальной является информация о вкладчиках и размерах вкладов. Закон обязывает в отдельных случаях (например, при расследовании преступлений) сообщать конфиденциальные сведения представителям правоохранительных органов, которые в свою очередь могут использовать их исключительно в интересах следствия и ни в каких других, избегая намеренного или нечаянного разглашения их и причинения морального вреда тем, кого они касаются.

Необходимость владения информацией как условие деятельности профессионала и возможность использования её в целях личного обогащения могут стать причиной конфликта интересов. Конфликт интересов и служебная этика.

*«Порядочность – это способность поступать сознательно и справедливо там, где не предусмотрено действие закона» (Аристотель)*. Во всех профессиях требуется *отказ от использования служебного положения в личных целях*. В кодексах многих профессиональных цехов, конкретных фирм прописаны разделы о *конфликте интересов*. В противоположность патриархальной морали – профессиональная этика утверждает первичность

служебных обязанностей и вторичность личного и семейного долга. В законодательстве многих европейских стран и США – это отдельные пункты специального закона о государственных служащих. Профессионал не имеет права получать иных доходов за труд, кроме оговоренной заработной платы или обозначенного в контракте вознаграждения. Любое иное вознаграждение, услуга, обусловленные характером труда, занимаемой должностью, может рассматриваться как факт коррупции. Во всех профессиях, связанных с возможным возникновением зависимости, подчиненного положения, неперенными являются *равные для всех клиентов, посетителей, пользователей условия, недопустимость привилегированного отношения к кому бы то ни было, как и недопустимость дискриминации* по признаку расы, национальности, вероисповедания, возраста, социального или имущественного положения или любому другому признаку. Коротко этот принцип может быть понят, как *отсутствие привилегий в связи с профессией*. Наглядной формулой преодоления конфликта интересов является признание *приоритета долга профессионального перед личным*. Это, например, может означать, что если в обычных условиях мать должна в первую очередь позаботиться о своем ребенке, то на работе женщина-врач обязана оказывать помощь тем детям, которые нуждаются в ней в данный момент. Конфликт интересов преодолевается выполнением профессионального долга, уважением прав собственности во всех её формах.

**Уважение прав собственности – важный принцип профессиональной этики**

Любая профессиональная деятельность предполагает обращение с собственностью – сделки с недвижимостью, купля-продажа, услуги и т.п. – вовлекают участников в товарно-денежные отношения, смысл которых сводится к этическому принципу *взаимной выгоды*. Сделки и операции, содержащие заведомо скрытые от одного из участников преимущества для другой стороны, могут быть признаны незаконными (вводящими в

заблуждение, мошенническими) и повлиять на репутацию искателей подобных выгод самым сокрушительным образом. В конкурентной борьбе, как правило, лидером становится тот, кому удастся добиться наилучшего соотношения цены и качества.

В условиях бюджетного финансирования и деятельности с государственной собственностью логика требует учета прав собственника, независимо от доли и размера отчуждаемой (используемой) собственности. Например, лицом, получающим зарплату на государственном предприятии, не может быть выполнена работа по частному заказу в рабочее время и с использованием ресурсов предприятия без уведомления или договора с предприятием. Несмотря на то, что рыночная экономика не исключает спекулятивного характера экономической деятельности, например, торговли, права собственников и здесь должны быть учтены. В мировой юридической практике этот принцип находит выражение в защите законом прав собственника торговой марки. Фрайчайзинг – покупка лицензии на технологию требует scrupulous следования первоисточнику. Макдональдсы везде одинаковы, как и кофе Пеле.

В связи с наличием во всех профессиях проблемы интеллектуальной собственности (на идеи, разработки, технологии, «ноу-хау») общим для всех них является *недопустимость плагиата* (от лат. plagio-похищаю) – использования чужой интеллектуальной собственности: идеи, технологии, текста без согласования с автором - нарушения авторских прав, нелицензированного использования собственности отдельных фирм, лиц или государства. Этика требует от профессионала проверки прав собственников, согласования и консультаций долей собственности в совместных проектах. Наличие собственного стиля, авторских методик работы, владение идеями не отменяет коллегиальности всякой деятельности.

### **Коллегиальность в профессиональной этике**

Во многих профессиях сегодня принципом является *коллегиальность*. Хотя с развитием экономики повышается индивидуальная ответственность

каждого работника, но вместе с ней повышается и сложность принятия решений. Принятие коллегиальных решений: касающихся стратегий, жизненно важных заключений (консилиумы), объединения усилий для оперативного реагирования в особо сложных, непредвиденных, «форс-мажорных» ситуациях. Вполне этично оторвать коллегу от дела или даже разбудить среди ночи, попросив совета и помощи, когда речь идет о жизни и здоровье пациента, поимке особо опасного преступника, предотвращении аварии. Неэтично быть невнимательным, отмахнуться или сослаться на занятость, когда коллега просит выслушать, правильно ли решена математическая задача, выстроены доказательства невиновности подзащитного или продумана стратегия поиска необходимой информации. Истинные профессионалы понимают допустимую меру профессионального общения, позволяющую отличать коллегиальность от иждивенчества и ухода от ответственности. Во многих профессиях сегодня приняты коллективные поиски решения трудных производственных, профессиональных задач, происходящие регулярно совещания, «планерки», «пятиминутки», «кафедры» и пр., деятельное участие в которых – не только работа, но личный долг специалиста. В последнее время в производственных коллективах становится нормой уважительное отношение к сотрудникам, коллегам, *внимание к событиям личной жизни коллег*. В организациях, на фирмах отмечают юбилеи, дни рождения, свадьбы сотрудников, поздравляют с особыми успехами, дарят подарки, угощают шампанским. Не остаются без внимания и сочувствия коллег и горестные события, утраты, неудачи, когда человек особенно нуждается в поддержке, сострадании. Этическая позиция специалиста подсказывает ему необходимость помощи молодым, поддержки коллег в сложной ситуации, деликатность в пользовании всем, что не принадлежит ему лично. Умение сочетать ответственность и работу в коллективе, руководить и подчиняться не отменяет права каждого члена общества, профессионала на анализ ситуации и критику существующего.

## Право на критику и бесконфликтность

Важным принципом профессиональной деятельности в условиях демократии является *право на критику*. Профессионал обязан уметь критиковать работу коллег, не «переходя на личности», не ущемляя достоинства товарищей, правильно принимать ее к сведению. Право на критику может реализовываться и по отношению к руководству, и по отношению к властям, и по отношению к политическим деятелям, включая главу государства. Существуют законные формы критики властей в СМИ, оговоренные формы протеста. Понимание необходимости критического анализа деятельности, конструктивных поисков лучшего результата, является условием движения вперед. Важно, чтобы критика, как это было в «застойные времена», в тоталитарных режимах, не означала сигнала к «оргвыводам», увольнению, чтобы ее не боялись высказывать. В зарубежных источниках встречается понятие «сигнализаторство». Под ним понимается критика с нравственных позиций. Это не месть, не доносительство, не разглашение коммерческой тайны. Но она может быть так истолкована объектами критической информации. В особенности, если они обладают правом наказания. Поэтому и за рубежом критика вышестоящих небезопасна: «люди, которые решаются на то, чтобы публично разоблачить злоупотребления в своей фирме, должны знать, что их могут уволить...подвергнуть остракизму, ...осудить коллеги...» (Де Джордж Р.Т. Деловая этика. Издательская группа «Прогресс» СПб.- Москва. Т.1. – С. 415). Общество различает важность сигнала о грозящей опасности и по каждому звонку о заминировании выезжает специальная группа. Но существует и уголовная ответственность за ложный сигнал, за клевету и т.п. Существует такой принцип этики менеджмента, как - *принцип исправления этических ошибок*, от которых никто не застрахован. Как только такая ошибка обнаружена, тот, кто ее допустил - менеджер любого уровня, или рядовой сотрудник - должен принять все необходимые меры для ее исправления. Ни самолюбие, ни сроки давности с момента неэтичного поступка, никакие

другие причины не должны приниматься в расчет. Важен также принцип *бесконфликтности*. Следует отличать ее от соглашательства, запрета на критику. Обеспечение права на выражение собственной позиции каждого сотрудника, заинтересованность в ней – «высший пилотаж» в менеджменте. Моральный климат и деловая атмосфера только выигрывают, если решения принимаются с учетом многих точек зрения, аспектов проблемы, если сотрудники чувствуют себя не слепыми исполнителями воли руководства, но способными влиять на ситуацию. Однако, необходимо постоянно заботиться об этике дискуссий, недопустимости критики личности, а не идеи, сведения счетов, психологической конфронтации. (См.: Ботавина Р.Н. Этические принципы и нормы менеджмента // Этика менеджмента: Учебное пособие. - М., 1996. -С. 14-23). Конфликтность как черта характера должна осознаваться ее носителем и преодолеваться. Для этого организации, фирмы делегируют сотрудников, менеджеров для прохождения психологических тренингов общения, разрешения конфликтов, принятия решений и т.п. Бесконфликтность – мудрость долгожителей и профессионалов. Как учит мудрый Д. Карнеги, не стремитесь переделывать людей! Это также верно, как и то, что на яблоне должны расти яблоки и бесполезно добиваться роста груш. Также опасно, как нарушать экологию.

### **Экологический принцип в работе профессионалов**

Начиная со второй половины XX века, в профессиональной этике прочно утверждается *экологический принцип*, согласно которому профессиональная деятельность не должна наносить ущерба природе, загрязнять среду обитания человека и животных, расточительно расходовать природные ресурсы. Экологический принцип означает заботу об утилизации результатов профессиональной деятельности, использование очистных сооружений, заботу о чистоте и гигиеническом состоянии служебных помещений, мебели, посуды, инструментов, правильное хранение опасных веществ. Экологический принцип обязывает специалистов (и не только медиков) заботиться о чистоте помещений и воздуха, профилактических

мерах в периоды эпидемий, сбережении тепла, воды, электроэнергии как условий охраны природы и человека.

Экологический принцип предполагает также экономию ресурсов, ведь производство бумаги, например, требует древесины, перерасход воды – дополнительных источников, электроэнергия – новых затрат труда и т.п. Забота о сохранности окружающей среды создаёт основу оптимистических прогнозов.

### **Гедонистический принцип профессиональной этики**

Гедонизм – принцип этики, согласно которому, стремление к наслаждению и избежанию страданий является естественным правом человека. Гедонизм в профессиональной деятельности приветствует все, что отвечает гуманизму, продлевает удовольствие от жизни, смягчает неудобства и сглаживает неприятности. Гедонизм сообщает товарам и услугам наряду с полезностью и эффективностью – комфортность и приятность. Лучше продаются товары, в которых более тщательно продуманы удобства для пользователей, дизайн и безопасность. Иногда, например, в производстве автомобилей, комфорт стоит дороже собственно тяговых достоинств. Профессионал (почти) всегда рад, когда обращаются к его услугам, ведь каждое обращение оплачивается клиентом или обществом. Поэтому сначала в сфере обслуживания, а затем и в других видах деятельности утверждается представление о необходимости в работе внешней приветливости, доброжелательности, создания не только продукта, услуги, но и хорошего настроения, приятного впечатления. Из двух одинаково эффективных моющих средств покупатель выберет то, что лучше пахнет, охотнее посещаются стоматологические клиники, в которых нравится также и интерьер.

Гедонизм обязывает профессионала к оптимизму, энергичности, умению вдохновлять и вдохновляться. В работе с клиентами, партнерами, коллегами специалист избегает жалоб и необоснованных опасений, умеет, по возможности, скрывать личные проблемы, плохое настроение. Словом, если

вы работаете в супермаркете и видите, как ребенок покупательницы открывает уже второй пакетик чипсов, лучше широко улыбнуться и сказать, что вы счастливы, что ему понравились ваши чипсы, чем ворчливо спрашивать, кто это обязан подбирать бумагу и разбросанный товар за детьми.

### **Культура речи как критерий этики профессионала**

Профессиональный язык помогает сократить время для понимания в острой ситуации срочного принятия решений, для сохранения спокойствия или конфиденциальности. Язык объединяет профессионалов, в поле языка каждый цех имеет свою тропинку. В любой профессии существуют свои термины, вульгаризмы. Скажем, «рыба» в научном мире понимается как неоконченная («сырая») рукопись. «Диссером» называют диссертацию. Моряки называют «салагами» молодых матросов. Логично было бы молодым назвать бывалых моряков селедками, ведь салака – просто маленькая сельдь. Вместе с тем, свободное владение родным языком, знание иностранных является условием профессионализма во многих специальностях. Культура устной и письменной речи часто бывает сердцевинной профессиональной этики. Важными показателями её являются стиль общения, функциональная грамотность. Если человек не читает художественной литературы, не придает значения смыслу иноязычной лексики его словарный запас недостаточен, понимание окружающих носит приблизительный характер, реакции на события и людей прямолинейны.

В результате проведенных исследований было выяснено, что существует прямая зависимость между гуманистическими установками личности (а, следовательно, потенциалом профессиональной этичности) и уровнем функциональной грамотности. В США и ряде европейских стран изучение родного языка продолжается в технических и естественнонаучных вузах наряду с изучением иностранных языков. Сегодня подобная практика внедряется и в российские вузы. Возрождается также античная традиция преподавания риторики, воспитания ораторов. В современной культуре

профессиональное общение предполагает множество контактов, как с соотечественниками, так и с иностранцами. От специалиста часто требуется не только знание языка своих партнеров по бизнесу, своих потребителей, покупателей, клиентов, хотя бы минимальное, но и понимание невербальных средств общения: мимики, жестов, поз. Желательно также представлять себе, как может быть воспринято другими собственное невербальное общение. Европейцами негативно воспринимаются жестикулирование, всякого рода почесывания и поглаживания себя по лицу и другим частям тела во время разговора, подпираание щек кулаком, зевота и потирание носа не платком, а пальцем или ладонью. В странах азиатского региона большое значение придается мимике, которая, как правило, весьма сдержанна, за исключением ритуального приветствия. В европейских странах принято во время беседы доброжелательно смотреть в глаза собеседнику, в азиатских – наоборот не смущать его взглядом. Различаются также правила очередности имени и фамилии. В европейских странах, в США чаще впереди идет имя. В азиатских наоборот. Известно, например, как много приходится дипломатам выступать перед журналистами, публикой. Каждое неосторожно пророненное слово истолковывается как политическая акция. А, наоборот, пауза, раздумья в момент интервью - как замешательство, отсутствие позиции, политической воли. Политик обязан говорить точно и доходчиво, образно и в рамках литературной нормы. Политик, запомнившийся народу неправильным словоупотреблением, ударениями, над которыми шутили школьники, «крепкими словечками», возможен только в тоталитарном государстве, безразличном к достоинству своих сограждан. Многообразно влияние культуры речи на впечатление, производимое человеком, на способность располагать к доверию, уважению мнения. В одной из газетных публикаций промелькнула мысль, что интеллигента легче всего узнать по языку, что политик, говорящий, например, слово «пиарить» к таковым не относится. Почти в каждой профессии культура речи является инструментом и условием успешности. Если начальник не может сформулировать свои

мысли, то его приказы, распоряжения могут вызвать улыбки подчиненных, но не могут быть выполнены.

Профессиональная беседа психолога может спасти жизнь человеку, позвонившему по телефону доверия. Умелый и искренний по тону, профессионально точный разговор социального работника может стать началом излечения наркомана, возврата к нормальной жизни опустившегося человека, а неумелый - привести к еще большему отчаянью. В науке излишняя терминологичность затрудняет понимание специалистами текста и сужает круг возможных продолжателей, преемников идеи. Умение объяснить существо идеи неспециалистам, популяризировать ее – часто условие практической реализации открытия, изобретения, а значит и финансирования исследований. В суде точность и краткость высказываний всех участников процесса является условием установления истины, часто от соблюдения их зависит судьба человека.

Язык журналиста, его точность, ясность, выразительность определяет успех публикации, передачи, популярность издания или даже целого телеканала. В профессиональном общении важно владение речевым этикетом, понимание этических аспектов делового письма. Правильно выбранное обращение (уважаемый или глубокоуважаемый), тон, объем текста, ясность изложения и понимание ответственности за каждое слово определяют достижение целей деловой переписки. Д. Карнеги в качестве основного фактора называет умение выразить адресату уважение, подчеркнуть позитивное в его деятельности, продемонстрировать понимание его значительности. Совершенствование языка – дело всей жизни. Если часто приходится выступать или писать для издания, то недопустимо не перепроверять орфографию, не справляться в словарях, не работать над стилем, не подыскивать синонимы. Если не делать этого, то тебя перестанут слушать и не будут читать.

В специальных работах по профессиональной этике отмечается важность культуры речевого общения специалиста, его умения выяснять,

уточнять точку зрения собеседника, перефразировать для себя мысли, но отмечается также, что «умение слушать приносит больший успех, чем излишняя разговорчивость» (Алтухова Г.А. Речевая культура библиотекаря. М., ИПО Профиздат, 2001, -С.46).

### **Профессиональные кодексы, хартии, декларации профессиональных цехов и их этические основы**

Вопросы деклараций, кодексов (от *codex* – книга, свод законов), цеховых хартий (от *chartes* – бумага, грамота, документ) заслуживают особого внимания. Кодексы профессиональных цехов создаются как дополнение к законодательству, регулирующему деятельность профессионалов, как правило, по их собственной инициативе в результате самоопределения, при участии юристов, специалистов по этике для повышения ответственности специалистов за свои действия. Они напоминают о нравственных целях профессии, являются итогом осмысления конкретных этических проблем. В кодексах формулируются стандарты профессионального поведения, отмечаются наиболее важные правила деятельности, подчас упоминаются традиции. Так в кодексе медицинской сестры России упоминается, что традицией является оказание медицинской помощи коллеге бесплатно. Возникнув как способ конкретизации должностных обязанностей в историческом прошлом, кодексы берут начало со знаменитой «Клятвы Гиппократата». Постепенно они становятся своеобразными сводами законов внутрикорпоративного пользования, эффективной формой контроля деятельности профессионалов. Они предусматривают досудебные (внутрицеховые) меры наказания, вплоть до исключения из цеха, что в ряде случаев влечет утрату доверия клиентов и может оспариваться в судебном порядке по иску о нанесении морального вреда. В странах, где каждый профессиональный цех имеет собственный кодекс, а в некоторых профессиях, - каждое предприятие, каждая фирма считает за честь и обязанность взять на себя дополнительные этические правила по отношению к клиентам и персоналу, практика этих текстов отработана, как и практика

контроля их выполнения. Но и здесь нередки расплывчатые формулировки, чересчур абстрактные обобщения. К настоящему времени сложилось три типа этических кодексов. Это, во-первых, регулятивный документ с конкретно разработанными правилами, включая санкции по отношению к нарушителям. Таковые составляются для корпораций на специальных симпозиумах, разрабатываются наиболее авторитетными практиками с привлечением специалистов – этиков. Однако бывают исключения. Кодекс для создателей кино придумал бывший Министр почт У.Хейс.

Второй тип кодексов – относительно краткие хартии, декларации. Таковые, как правило, создаются в самом начале, в процессе формирования нового цеха. Это своего рода Декларации о намерениях. Являясь фактом самосознания новой корпорации или нового этапа в развитии отрасли, он свидетельствует о желании организаторов консолидировать вокруг себя здоровые силы отрасли. Некоторые корпорации, фирмы создают подробные, регламентирующие деятельность различных подразделений кодексы, содержащие обязательства по отношению к потребителям, партнерам, коллегам и т.п.

Среди кодексов существуют международные, общепрофессиональные, всемирные. Например, Глобальный этический кодекс туризма, принятый в 1999 году, свидетельствует о формировании проблемного поля этики туризма, он призван объединить здоровые силы туристического бизнеса в разных странах и континентах. В нем много конкретики и это естественно.

В-третьих, это подробные кодексы конкретных фирм, организаций, конкретизирующие обязательства работников перед клиентами и партнерами, сотрудниками и обществом. (См.: Эмос предпринимательства. М., 1995, с. 5-13, Ю.Ю.Петрунин, В.К.Борисов. Этика бизнеса М.,2000). Кодексы, как правило, учитывают национальную и местную специфику, проблемы в деятельности специалистов, существующие прецеденты. Так в кодексе судьи Индии особое внимание уделяется независимости судьи, при этом подчеркивается независимость от родственников. По всей видимости, в

Индии, где в историческом прошлом разделение общества на касты усугубляло патриархальные устои морали, необходимость объективности и независимости в деятельности судьи может и должна подчеркиваться пунктом о раздельном проживании судьи и адвоката, если они являются членами одной семьи. В России процесс разработки кодексов только начинается. В медицине, журналистике, юриспруденции возрождаются традиции доблестного служения Отечеству, принимаются соответствующие документы, отражающие общемировые стандарты. В нарождающемся предпринимательстве также очевиден интерес к профессиональному самоопределению, этическим основам деятельности. Созданием кодексов чаще всего занимаются директора по персоналу, юристы, психологи. Этичность предпринимательства, экономики достигается не только созданием профессиональных этических кодексов, но и наличием контроля их соблюдения.

#### **Корпоративная ответственность и общественный контроль деятельности профессионалов**

В современном мире приняты различные формы контроля деятельности профессионалов. Он имеет как государственные, так и частные формы. В ряде стран приняты и широко применяются Законы о защите прав потребителей, наказывающие и материально, и лишением свободы производителей недоброкачественных товаров и услуг. Временное или постоянное лишение лицензии на конкретную деятельность с публичным обнародованием этого факта, публикация результатов деятельности комиссии по контролю за качеством и ряд других форм помогают обществу блокировать действия недобросовестных специалистов. Но в этических вопросах действует корпоративный контроль. В журналистике, адвокатуре и ряде других профессий существуют комиссии по этике, решение которых является законом для специалистов, и игнорирование его может иметь следствием изгнание из профессионального цеха – исключение из коллегии, ассоциации или иной формы корпоративного единения. Эти требования и

этот контроль в свою очередь в настоящее время гарантирует не только обществу, но и самому работнику уважение его как профессионала, право на труд, на выбор места работы. Вместе с тем, корпоративная честь своим следствием имеет и формирование корпоративной ответственности. Так в марте 1999 года Совет управляющих (комиссаров) ЕС в полном составе уходит в отставку после доклада о коррупции в его рядах не потому, что доказана вина каждого, а потому, что «брошена тень» на авторитет коллектива.

Наряду с индивидуальной ответственностью конкретных исполнителей, нарушающих этические нормы и стандарты деятельности, существуют также и «коллективные нарушители» – виновные корпорации, фирмы, ответственность которых является проблемой вменяемости и порождает «проблему адекватного распределения ответственности в корпоративных действиях» (Ленк Г. Проблема ответственности в этике экономики и технологии: «Вопросы философии». 1998, №11.- С.33). Безусловно, руководитель, принимающий решения, определяющий стратегии и дающий поручения, несет львиную долю ответственности, но по мере роста «степеней влияния» конкретных менеджеров и исполнителей пропорционально возрастает и степень их ответственности. Наиболее эффективно принятие ответственности добровольно, что достигается поощрением и стимулированием инициативы. В сложных случаях ответственность устанавливается Комиссией по этике.

### **Комиссии по этике**

Статус комиссий по этике является промежуточным между общественными организациями, администрацией и институтом мировых судей. Комиссии по этике занимаются разработкой соответствующих Кодексов по этике конкретных фирм, контролируют их выполнение и вносят коррективы в их тексты. Они создаются для пропаганды и внедрения нравственных основ профессиональной деятельности. От их квалифицированного заключения зависит моральный климат не только

конкретной фирмы, но и общества. Именно комиссии по этике, независимо от администрации, инструктируют новых сотрудников, вносят рекомендации по этическому обоснованию PR-акций и т.п. Они обязаны делать этическую экспертизу нововведений, касающихся многих сотрудников, условий их труда, его оплаты, их личного достоинства. Комиссии по этике являются корпоративной формой разбирательства жалоб, как на внешние проявления неэтичного поведения специалистов, причинение морального вреда потребителям, так и внутрифирменного решения конфликтов, предотвращения и реагирования на некорректные формы взаимоотношений. В них, как правило, входят представители администрации, кадровых служб, юристы, эксперты – профессионалы и специалисты по этике.

В некоторых видах деятельности заключение комиссий, экспертов по этике является обязательным. Так в ряде стран Европы и в США результаты экспериментов в области медицины, психологии, психиатрии, социологии принимаются к публикации только после приложения соответствующих заключений комиссий по этике, признающих соблюдение необходимых требований по отношению к участникам. Комиссии по этике определяют систему нравственного долга, но не могут рассматриваться как замена права в вопросах борьбы с коррупцией.

### **Борьба с коррупцией как проблема профессиональной этики**

Коррупция – от латинского слова *corruptio* – означает (переводится) подкуп. Подкуп как средство продвижения бизнеса, трудоустройства, как условие теневой экономики – является серьезным препятствием для утверждения профессионализма во всех областях жизни общества. Коррупция наиболее наглядно демонстрирует использование служебного положения в личных интересах. Профессионализм напротив практически везде понимается как умение зарабатывать знаниями, умениями и навыками, способностью решать профессиональные задачи, а не участвовать в дележе государственного или иного чужого достояния. Именно с авторитетного разрешения коррумпированных чиновников сомнительная продукция

попадает на экспортный рынок, устаревшее оборудование выдается за новое, а кредиты попадают на иностранные счета. Борьба с коррупцией, несмотря на очевидную правовую задачу, является важной этической проблемой. Существо ее сводится к утверждению ценностей честного труда, веры в осуществление справедливости. Как показывает исторический опыт, борьба с коррупцией существует издревле. В одном из государств Древнего мира судьи вершили правосудие в кресле, обтянутом кожей предшественника, уличенного в коррупции. В Китае в качестве средства борьбы с коррупцией издавна были введены экзамены для занятия государственных должностей и высокие конкурсы при их сдаче. Подготовка к ним и сами экзамены проходили при напряженных усилиях конкурентов. Но и при этом случалось, что достойные оставались не у дел.

В странах, сохраняющих патриархальные традиции, коррупция больше распространена, чем в тех, которые раньше встали на путь построения гражданского общества. Так, бывшая относительно небольшой срок премьер-министром Пакистана Б. Бхутто смогла (по данным СМИ) устроить на работу в государственные учреждения около 10 тысяч своих родственников, в чем и была обвинена судом. Возможно, обвинение было инспирировано представителями другого, не менее влиятельного клана. В России в 18 веке фаворит Петра I – А. Меньшиков – присвоил, по свидетельству историков, около половины государственной казны. Мздоимство чиновников – застарелая болезнь общества. Экономист, исследователь проблемы коррупции в России, Т.В.Григорова отмечает, что, например, при Николае I в «слабости» мздоимства были замешаны большинство губернаторов. Не берущих взяток оказалось всего двое: губернатор Киева Фундуклей и сын Радищева, бывший губернатором в Ровно. Все перемены, реформы госаппарата, как правило, приводили к разрастанию штатов, в особенности при переходе к распределительной системе после Октября. Даже при НЭПе распределительно-бюрократический аппарат возрос к 1928 году до почти 4 миллионов (с около 1 миллиона человек в 1917 году). Как утверждает Т.В.

Григорова, по степени коррумпированности Россия (на 1997 г. – Е.П.) занимает 4 место в мире, после Индонезии, Нигерии, Камеруна. (Григорова Т.В., к.э.н. Под сенью коррупции. «Эко», 2000, № 2.– С 153-165).

В государственных организациях, где от росчерка пера чиновника зависит подряд на крупную сумму, этика служащих является условием разумного расходования государственных ресурсов, исполнения бюджета. По оценке опрошенных в 1994 году предпринимателей и банкиров, в наибольшей степени в тот момент коррупция развилась в государственном аппарате. Неэффективность борьбы с ней обусловлена, как они полагают, следующими причинами: 1. Общее несовершенство финансового и гражданского права (99%). 2. Отсутствие закона о борьбе с организованной преступностью и коррупцией (44%). 3. Отсутствие достоверной информации о недобросовестных партнерах и клиентах (42%) (проблема гласности). 4. Недостаточно строгое наказание в сфере экономики (21%) (См.: Там же).

Как видно из приводимых оценок -3 из 4 причин объясняются несформированностью правового и гражданского общества, четвертая - отсутствием гласности. Называются и экономические причины, такие, как недостаточный уровень экономических знаний, недостаточность экономической свободы и чрезмерная ограниченность полномочий предпринимателей, низкая зарплата государственных служащих. Опыт показывает, что чем шире распространяется коррупция, тем изоощрённее становятся связи официальных должностных лиц с преступными структурами. Коррупция в высших эшелонах власти развязывает руки коррупционерам на местах, в итоге – общество перестает верить в силу государства, главенство закона и многие начинают жить «по понятиям». Постоянное муссирование темы русской мафии в СМИ западных стран, конечно, существует не на пустом месте, и единственное средство преодоления этого сомнительного имиджа страны в глазах мирового сообщества – это шаги на пути борьбы с коррупцией.

### **Борьба с коррупцией в законодательстве зарубежных стран**

Особого внимания заслуживает опыт борьбы с коррупцией за рубежом. Нет такой страны, где не мечтали бы преодолеть коррупцию, не принимали бы соответствующих законов, не ставили бы задачи преодолеть это зло. Борьба с коррупцией, становящаяся государственной политикой, свидетельствует о демократизации общества, стремлении на деле утвердить главенство Закона. Известно, что важным аспектом этой борьбы является особая щепетильность в вопросах законопослушности представителей власти. В одной из европейских стран министр, отправляющийся в командировку, пошутил с таможенником, задавшим ему штатный вопрос о наличии оружия. Подобные шутки в законодательстве этой страны подлежат наказанию. На следующий день министр был вынужден подать в отставку. Во Франции получение взятки любым должностным лицом наказывается лишением свободы на срок до 10 лет, что может быть заменено штрафом в 2-кратном размере взятки. В Японии за аналогичное преступление наказание – 7 лет. Запятнавшие себя чиновники любого ранга обречены покидать посты. Уотергейт в США, стоивший кресла президенту Никсону, Дело концерна «Флик...» в ФРГ, бросившее тень на авторитет Г.Коля, операция «Чистые руки» в Италии привели на скамью подсудимых сотни и тысячи чиновников, министры и премьер-министры ушли в отставку, целые партии потеряли доверие избирателей. Как правило, в этих случаях налицо оказывается несколько видов экономических преступлений – уклонение от уплаты налогов, манипуляция с налоговыми льготами, подкуп должностных лиц.

*(По материалам: Протанская Е.С. Профессиональная этика. Моральная пропедевтика делового поведения. Изд. Алетейя, 2003, 288 с.// <http://rudocs.exdat.com/docs/index-433564.html>).*

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

1. Какой смысл вы вкладываете в понятие «профессионализм»?

2. Кого называют профессионалом? Приведите примеры. Аргументируйте свой ответ.
3. Какими знаниями и качествами должен обладать профессионал?
4. Какое значение имеет слово «конфиденциальность»?
5. Какая информация, касающаяся предприятий, вырабатывающих электрическую энергию, например, Зейской ГЭС будет конфиденциальной, а какая является профессиональной тайной?
6. Проиллюстрируйте действие гедонистического принципа профессиональной этики в работе энергетика.
7. Как реализуется экологический принцип в работе профессионалов?

ЗАДАНИЕ № 1. Приготовьте сообщение на тему: Экологические последствия строительства ГЭС.

ЗАДАНИЕ № 2. Познакомьтесь с принципами, которые стали основой борьбы с коррупцией в Сингапуре. Выскажите свою точку зрения. Аргументируйте её.

*Рассказ Марка Хонга - посла Сингапура в России и Украине об опыте его страны (Сингапур – страна, победившая коррупцию Независимая газета. - 2000. - 18 мая). По официальным оценкам Сингапур является седьмой из наименее коррумпированных стран мира и первой среди азиатских стран по этому же показателю с общим рейтингом 9,1 балла из 10. Посол рассказывает: «Борьба Сингапура с коррупцией основана на определенных принципах. Во-первых, меры должны предприниматься по отношению к обеим сторонам: и тем, кто дает взятки, и тем, кто их берет. Во-вторых, ... принцип ответственности: коррупцию необходимо наказывать в административном или уголовном порядке. Но общественное порицание - неотъемлемая часть процесса наказания. В-третьих, должна быть проведена четкая граница между государственными обязанностями и личными интересами... В-четвертых,*

необходимо укрепление главенства закона... Общество должно быть уверено, что Бюро (расследующее случаи коррупции- Е.П.), действует эффективно и юридически законно. В-пятых, ... путем установления ясных и четких методов работы и принятия решений. Как только общественность осознает, что не существует возможности влиять на правительственные решения путем дачи взяток, коррупции станет меньше. В-шестых, лидеры должны подавать личные примеры безупречного поведения на самом высоком уровне...неподкупность должна быть ключевым критерием, основной целью политических лидеров. В-седьмых, необходимо наличие гарантий, что именно признание личных и профессиональных заслуг, а не родственные связи или политическое покровительство, должно быть определяющим фактором при назначении должностных лиц, ... признание заслуг гарантирует, что на соответствующий пост будет назначен квалифицированный специалист. В-восьмых, как подчеркнул г-н Ли, основное правило - соблюдать принцип неподкупности и увольнять запятнавших свою репутацию чиновников. Пресса играет важную роль в предании гласности случаев коррупции и деталей наказания... помогает создать атмосферу честности и доверия к государственной службе, а также закрепить принцип наказания коррупции. В-девятых, государственным служащим должны соответственно платить. В Сингапуре (-) согласно формуле, привязанной к средней заработной плате успешно работающих в частном секторе лиц (адвокатов, банкиров и т.д.). В-десятых, необходимы создание эффективного, работающего на принципе честности и преданности своему делу органа по борьбе с коррупцией, и защита информаторов, сообщающих о случаях коррупции. В-одиннадцатых, нужно минимизировать количество необходимых для документов подписей. Это уменьшит возможности для коррупции. В-двенадцатых, необходимо законы... распространить ... на должностных лиц с целью выяснения источников их доходов. Если они не могут объяснить, откуда у

*них дополнительные финансовые средства, можно предположить, что источником является коррупция». В Сингапуре удалось ввести ряд оздоровляющих политику правил политической борьбы, таких, как: строгие ограничения расходов на избирательные кампании; разрешение осуществлять пожертвования только в пользу политических партий, а не отдельных министров или членов парламента, что исключило возможность покупать влияние с целью изменения политики правительства.*

### ЗАДАНИЕ № 3.

Прочитайте материалы, информирующие о борьбе с коррупцией в США. Проанализируйте меры, предпринимаемые в России в борьбе с коррупцией. Разработайте меры и принципы борьбы с коррупцией в России.

*Заслуживает внимания исторический опыт борьбы с коррупцией в США. Так в 1789 году уже на Первом конгрессе были приняты ограничения в отношении деятельности министра финансов. В 1853 году Конгресс запретил федеральным служащим защищать интересы частных лиц и компаний в судебных процессах с федеральными органами. Во время Гражданской войны государственным служащим, занимающимся поставками для воюющих, не разрешалось брать деньги и участвовать в рассмотрении дел, в которых они имели финансовую заинтересованность. В 1917 году государственным служащим было запрещено зарабатывать дополнительные средства на стороне.*

*В 1962 году все эти законы были объединены в Главу 11 Раздела 18 Свода законов США и стали именоваться как «законы о конфликте интересов государственных служащих». В них предусматривается уголовная ответственность (тюремное заключение или штраф) и гражданско-правовые санкции (судебный запрет занимать определенные должности или возмещение незаконно присвоенных средств или имущества). Значительные изменения были внесены в законодательство о правилах деловой этики в*

1978 (в связи с Уотергейтским делом) и 1989 годах. В рамках Закона о нормах поведения государственных служащих 1978 года по решению Конгресса было создано отдельное учреждение - Управление по надзору за этикой поведения служащих правительственных учреждений (ОГЕ) - и закреплена законодательно система публичной отчетности о доходах руководящих работников. В Законе о реформе правил деловой этики 1989 года была установлена обязательность правил деловых отношений не только для исполнительной власти, но и для законодательных органов. Конгрессом были внесены поправки, ограничивающие действия государственных служащих после ухода со службы. Заслуживает внимания в США и традиция предотвращения фактов коррупции. Каждая администрация – и республиканцы, и демократы – считает своим долгом провозглашение лозунгов по борьбе с коррупцией и разработку соответствующих стратегий. Как показывает исторический опыт этой богатой страны, привлечение творчески мыслящих, предприимчивых и честных людей на государственную службу не является простым делом, поскольку создает конкуренцию сфере свободного бизнеса. Запрет на участие в деятельности компаний для многих является серьезным препятствием так же, как и боязнь уголовного наказания за неосторожные деяния или неосмотрительные решения. Поэтому конечная цель – процветание общества как результат деятельности государственных служащих достигается путем не только ужесточения контроля, но и достижением компромиссов.

В Кодексах этики всех учреждений и фирм в США подчеркивается, что любой человек, обратившийся в государственное учреждение, имеет право не только на справедливое, но и на равноправное к нему отношение, они, как правило, официально оформлены и вывешены на видном месте, доступны и служащим, и публике, посещающей учреждение. Обязательной является гласность в работе государственных структур, их отчетность

*перед общественностью. Особое внимание уделяется этике управляющих и менеджеров. Руководителям государственных учреждений разъясняется необходимость справедливого и жесткого контроля.*

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Протанская Е.С. Профессиональная этика. Моральная пропедевтика делового поведения. Изд. Алетейя, 2003, 288 с. // <http://rudocs.exdat.com/docs/index-433564.html>

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5

ТЕМА: Инженерная этика.

#### ПЛАН

1. Основные понятия инженерной этики.
2. Задачи и обязательства инженеров.
3. Моральные теории классической этики (утилитаризм Миля; формализм Канта; правовая этика Локка; добродетельная этика Аристотеля) в инженерной этике.
4. Этические проблемы инженеров в промышленности.
5. Этические проблемы, возникающие у инженеров-руководителей.
6. Этические проблемы выбора инженерной профессии.
7. Ответственность инженера перед обществом и природой.
8. Ответственность инженеров за свою деятельность в зарубежных странах.
9. Контроль и надзор за инженерной деятельностью.
10. Инженеры, занимающиеся частной практикой.
11. Кодекс инженерной этики.
12. Черты современной инженерной профессиональной культуры.

#### МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

**Кодекс инженерной этики**, разработанный Комитетом по инжинирингу и технологиям включает следующие каноны:

1. Инженеры при исполнении своих профессиональных обязанностей превыше всего ставят безопасность, здоровье и благосостояние общества.

2. Инженеры должны выполнять работы только в пределах своей компетенции.

3. Инженеры должны отвечать на запросы общественности только объективным и правдивым образом.

4. Инженеры в своей профессиональной области действуют в качестве преданных представителей или доверенных лиц для каждого работодателя или заказчика и должны избегать конфликтов интереса.

5. Инженеры должны строить свою профессиональную репутацию на достоинствах своего обслуживания, им не следует соревноваться нечестными методами с другими.

6. Инженеры должны действовать таким образом, чтобы поддерживать и развивать чистоту, честь и достоинство инженерной профессии.

7. Инженеры должны поддерживать свое профессиональное развитие и предоставлять возможности для профессионального развития инженерам, находящимся под их наблюдением.

Как видно из приведенного выше текста, этический кодекс фиксирует правила взаимодействия инженеров, направленного вовне (общество в целом, общественность, работодатель, заказчик) и внутрь профессиональной группы (патронаж, профессиональное соревнование).

В США с 1975 года существует Общество по философии и технике, которое фактически является международным и проводит регулярные международные конференции по проблемам инженерной этики, издает их материалы. Предметом обсуждения на 12-й конференции ректоров и президентов европейских технических университетов была проблема включения в систему высшего технического образования социальной оценки техники и социальных наук, т. е. широкого междисциплинарного подхода к технике. В этом совещании участвовали представители 30 технических университетов из 14 европейских стран. Тогдашний ректор университета

Карлсруэ профессор Хайнц Кунле подчеркнул важность обучения будущих инженеров гуманитарным дисциплинам и социальным наукам, экономике и праву, а также философским и этическим знаниям, отметив, что инженеру необходима рефлексия над техникой в контексте гуманитарных и социальных наук, экономики и права, а также в связи с проблемой социальной ответственности инженеров.

В России инженерные общества были закрыты в 30-е годы нашего столетия. К этому времени еще не успело сформироваться инженерное сообщество, которое задавало бы определенный этический стандарт поведения, хотя примеры подобного рода общественно-педагогических движений уже имели место. Так, в 1866 году было создано Русское техническое общество, позже — Московское общество распространения технических знаний, а при них — постоянные педагогические комиссии, первая из которых возглавлялась видным деятелем просвещения А. Г. Небольсиным, в 1892 году основан журнал «Техническое образование».

Те общественные организации, которые появились в последние годы (только в МГТУ им. Н. Э. Баумана их несколько: Общество выпускников МВТУ им. Н. Э. Баумана, Клуб выпускников Императорского Технического училища и даже Клуб друзей кафедры М-5, куда принимают не только бывших «бауманцев»), все же не играют такой роли в становлении и развитии профессиональной культуры инженеров. Между тем динамика изменений норм и ценностей в современной российской жизни, смена приоритетов в инженерной деятельности, связанная с переструктурированием промышленности, ряд других факторов, обусловленных интенсивными процессами компьютеризации, настоятельно требуют артикуляции этически значимых проблем инженерной деятельности, введения их в структуру инженерного образования. При этом следует подчеркнуть, что этические проблемы имеют междисциплинарный статус, а значит, и обучение в данном направлении должно вестись не только в рамках социально-научного и гуманитарного блока (что чаще всего и происходит),

но этические модули должны иметь свое место в системе общетехнических и специальных дисциплин.

Итак, традиционные паттерны инженерной культуры, опирающиеся на естественные и технические науки и нацеленные на создание локальных технических устройств, отвечающих требованиям эффективности, качества, надежности, экономичности и т. п., сегодня недостаточны. Мировой опыт свидетельствует о том, что их следует дополнить социокультурными компонентами. От системотехнического проектирования уже наметился путь к социотехнической проектной деятельности, в которой техника занимает подчиненное по отношению к интересам людей и сохранению природных объектов и процессов положение. Такое качество инженерно-технической деятельности определяется социальной компетентностью специалиста, которая проявляется, прежде всего, в умении определить и оценить последствия воздействий технической деятельности на общество и природу. Это должно осуществляться еще на уровне конструирования и принятия решений в соотнесении с социокультурным контекстом их реализации.

Исходя из сказанного, можно предложить следующие **Характеристики идеальной модели профессиональной инженерной культуры.**

Во-первых, в условиях техногенной цивилизации универсальным системообразующим фактором профессиональной культуры должны стать *нормы и стандарты*, которые являются способом перевода языка теории на язык практического действия.

Во-вторых, универсальные алгоритмы деятельности в эпоху техногенной цивилизации необходимы, прежде всего, в целях оптимального ограничения любых ее деструктивных последствий. Это предполагает умение инженера решать профессиональные проблемы такими *Технологическими* средствами, которые максимизировали бы позитивные и минимизировали негативные последствия воздействий техники на природное и искусственное окружение.

И, в-третьих, структурной характеристикой профессиональной культуры инженера является сегодня *Социальная компетентность*, предполагающая его ответственность перед другими за последствия принимаемых им решений на всех уровнях инженерной деятельности — от проектирования до практического осуществления.

Таким образом, в настоящее время сущность изменения в профессиональной инженерной культуре заключена в установлении соответствия профессиональной деятельности, ее потенциала, результатов и последствий критериям социальной эффективности и приемлемости. Лишь на этом пути могут быть выработаны корректные ценностные ориентиры и задан новый тип индивидуальной и групповой профессиональной деятельности, соответствующие задаче конструктивного решения социально значимых проблем.

*(Профессиональная инженерная культура)*

Все инженерные этические кодексы и другие нормативные документы профессиональных объединений инженеров подчеркивают **обязательства инженеров перед другими и перед самим собой**. Эти обязательства следующие:

**1. Обязательства перед обществом:** Инженер обязан быть компетентным, истинным профессионалом своего дела, а также вести себя и действовать этично, чтобы избежать нанесения физического, финансово-экономического и морального ущерба другим членам общества и обществу в целом, в случае если они зависят от деятельности инженера.

**2. Обязательства перед работодателем:** Инженер обязан поступать честно и лояльно по отношению к своему работодателю и хранить его коммерческую тайну. Инженер обязан информировать работодателя о всех противоречиях в интересах с ним, в результате которых инженер сможет получить выгоду, принеся вред работодателю.

**3. Обязательства перед клиентом:** Обязательства те же, что и перед работодателем. Отличием является краткосрочный договор (например, на выполнение одного проекта)

**4. Обязательства перед коллегами:** Обязательство поступать профессионально, т.е. не допускать, чтобы личное и к работе не относящееся мешало рабочим отношениям. Поведение с коллегами должно быть приличным, доброжелательным. Не этичным считается недоброжелательная критика работы коллеги, особенно если вы не в курсе событий.

**5. Обязательства перед подчиненными:** Обязательство уважать права других, особенно если они работники, которые должны работать в подчинении инженера в соответствии с заключенным договором.

**6. Обязательства перед званием инженера:** Обязательство держать престиж и достоинство инженерного звания и не снижать репутацию инженерного звания скандальным и не честным поведением.

**7. Обязательства перед самим собой:** Инженер должен заботиться о том, чтобы его права и обязанности были в равновесии. Обязательство требовать зарплату, соответствующую сделанной работе, нормальных условий труда и прочих прав. Обязательство сохранять свою компетентность в быстро развивающемся мире техники.

### **Моральные теории классической этики**

В классической этике существует минимум **четыре моральных теории (или моральные максимы)**, которые развивались в течение веков и принципы которых применимы и в инженерной этике. Все эти теории прошли испытание временем и были хорошими помощниками при принятии решений. Однако, как мы ниже увидим, они часто противоречат друг другу.

Этих теорий довольно много, но существуют теории, которые кроме его создателя, никто больше не признает, поэтому мы рассмотрим 4 основных, которые признаются всеми авторами.

**Этими теориями являются:**

1) Утилитаризм Милля

- 2) Формализм Канта (категорический императив)
- 3) Правовая этика Локка
- 4) Добродетельная этика Аристотеля

Рассмотрим эти теории:

### **1) Утилитаризм Милля.**

**Джон Стюарт Милль (1806-1873) англ.филос.**

Теория утверждает, что при возникновении моральной дилеммы *лучшее решение такое, которое принесет максимальную пользу (благо) максимальному количеству людей.* Данная теория является основой при принятии решений как в инженерной этике, так и в современном обществе вообще.

Применение этой теории осложняет определение понятия **“максимальная польза”**. По Миллю, интенсивность, продолжительность пользы, а также количество людей, подверженных решению, должны быть этими тремя критериями при оценке **“максимальности пользы”**.

При оценке благ важно, чтобы личные блага не оценивались выше аналогичных благ других. Также при распределении благ не должно быть дискриминации по каким-то особым признакам (язык, цвет кожи, пол, национальность и т.д.). Также следует следить, чтобы блага распределялись равномерно.

*Таким образом, лучшее разрешение дилеммы такое, которое несет как можно больше пользы максимальному числу людей, при этом, чтобы распределялась она равномерно.*

### **2) Формализм Канта (категорический императив - безусловное повеление)**

**Иммануил Кант (1724-1804) немец.философ**

Его закон гласит: *“Поступай только согласно такой максиме, руководствуясь которой ты в то же время можешь пожелать, чтобы она стала всеобщим законом”*

*Им обосновывалась идея равенства в морали, заключающаяся в том, что независимо от содержания моральных требований, они всегда должны иметь всеобщий характер, т.е. распространяться на всех людей одинаково.*

Он считал, что в исполнении требований нравственности главное заключается в “доброй воле”, в мотиве подчинения долгу, а не в совершении практических действий (теория моральной доброты).

Например, из утверждения, что человек не должен врать (это не этично) он выводил отрицание “благой лжи”, т.к. для него важнее благие намерения, а не полезный результат (т.е. он не признавал исключений).

### **3) Правовая этика Локка**

**Джон Локк (1632-1704) англ. филос.**

Теория утверждает, что все индивиды свободны, равны и у всех имеется право на жизнь, здоровье, свободу, собственность и продукт своего труда. И в обязанность каждого входит не нарушать прав других.

*Таким образом, при моральной дилемме лучшее решение такое, кот. не ущемляет основных прав других.*

*Одобрение добродетели обусловлено ее полезностью, а исполнение нравственных требований – их заданностью, законодательством, воспитанием, обычаями. Добро и зло обретают нравственное содержание в отношении закона.*

Применение теории осложнено тем, что часто сложно, определить, нарушаются ли права кого-то или нет? Например, прогрессивное налогообложение.

### **4) Добродетельная этика Аристотеля**

Самая древняя из всех теорий, предложенная **Аристотелем (384-322 до н.э.)** в античной Греции Аристотель подчеркивал, что добродетель *не является чем-то врожденным, а развивается* человеком в процессе упражнения. Теория утверждает, что *счастливым можно стать лишь развивая свои собственные качества, кот. он называл добродетелями и объяснял их как “золотую середину” между двумя плохими крайностями.*

Это нахождение “золотой середины” или компромисса используется при решении многих сложных проблем не только в этике (в политике, нашей повседневной жизни и т.д.)

### **Общность и противоречия в этических теориях**

Эти четыре моральные теории прошли тест временем и таким образом их можно считать верными. Хотя каждая из них применима в большом количестве случаев, ни одну из них нельзя считать столь универсальной, чтоб заменить все другие. Такой одной, на базе которой можно было бы построить всю этику - просто не существует.

При решении каких-то этических проблем или дилемм все теории дают один и тот же ответ, при решении других - бывает, что дают и противоречивые ответы.

*Вообще-то можно утверждать, что разные теории совпадают во мнениях при решении общих проблем и вступают в противоречие при решении специфических (узких) проблем.*

### **Алгоритм решения этических проблем**

Решение этических проблем во многом напоминает решение инженером технических проблем. При решении обоих видов проблем, если они сложные, используют выработанный и проверенный временем алгоритм, содержащий шесть следующих шагов:

- 1) Осознание проблемы
- 2) Сбор информации и определение проблемы. Обычно после выполнения этих двух шагов проблема легко разрешима. Если же нет, то идем дальше.
- 3) Генерирование альтернативных решений (мозговая атака)
- 4) Оценка альтернатив
- 5) Оптимизация альтернатив и принятие решений. Если ни одно из решений после четырех шагов не устраивает, то следует перейти обратно ко второму шагу и попробовать определить проблему точнее.
- 6) Осуществление лучшего решения.

## ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ИНЖЕНЕРОВ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Если взглянуть на «РУКОВОДСТВО ИНЖЕНЕРОВ И НАУЧНЫХ РАБОТНИКОВ», сделанное в «Национальном совете профессиональных инженеров США», то видно, что оно содержит два следующих положения:

- Работник-исполнитель должен быть лоялен основным направлениям деятельности работодателя, гарантировать общее благосостояние фирмы, избегать конфликтов и принимать участие в программах, развивающих его профессиональные навыки.

- От работодателя ожидают информирование работников-исполнителей о целях и политике фирмы; осуществление оплаты труда, соответствующей проделанной работе; в случае сокращений и увольнений принимать на работу минимальное количество людей со стороны (т.е. предпочитать старые кадры), заботиться о пенсиях, помогать проведению программ, предназначенных на развитие профессиональных навыков, заранее оповещать работников о грозящих сокращениях, помогать покрывать расходы, связанные с переходом на новую работу и т.д.

Эти положения руководства хотя и не являются обязательными (в законодательном смысле), они находятся на важном месте в развитии отношений работодатель – исполнитель в США.

Когда инженер поступает на работу, то заключается договор, где инженер, как исполнитель, обязуется приложить все свое умение для выполнения законных целей работодателя. Работодатель, в свою очередь, обязуется обходиться с инженером профессионально и приобретает несомненное право управлять деятельностью инженера.

Работодатель должен стараться завоевать авторитет работника. Авторитет помимо власти важен, особенно в больших организациях, где отсутствие управления может привести к хаосу и банкротству.

Работодатель обладает “распорядительными правами” управлять производством. Инженер же “техническими правами” применять свои

специфические знания и умения, полученные в университете или на практической работе.

*На хороших предприятиях эти различия в правах четко различимы; люди считаются с мнением друг друга и производят работу для осуществления интересов работодателя.*

Обычно бывает так, что инженеры сравнивают варианты с технической стороны, а руководство предприятия решает, какой вариант выбрать. Такая схема работает хорошо и приносит пользу как инженеру, так и руководству, акционерам и всему обществу в целом.

Однако на протяжении всей своей трудовой карьеры у инженера может возникнуть случай, когда ему приказывают сделать что-то такое, что по его мнению аморально. Часто причиной создания такого положения является погоня за излишней прибылью со стороны руководства.

Если такое положение возникнет, то следует различать разные уровни или категории дилемм по их опасности:

Разные уровни или категории дилемм по их опасности

1. Незаконные или иллегальные действия - инженеру дается распоряжение, которое неэтично и при этом нарушает действующий закон. В этом случае инженер должен разъяснить работодателю несоответствие распоряжения с законом и ни при каких обстоятельствах не выполнять распоряжения. Работодатель не имеет права заставить инженера нарушить закон. В суде такое нарушение не может быть оправдано приказом начальства.

2. Действия, противоречащие инженерным этическим кодексам - инженеру дается распоряжение, которое хотя и не противоречит закону, но противоречит этическому инженерному кодексу. В этом случае инженер должен ознакомить работодателя с этим разделом инженерного этического кодекса, с которым распоряжение вступило в противоречие (т.к. работодатель не обязан все кодексы досконально знать). Работодатель не имеет права заставить инженера нарушить требования этического кодекса.

3. Действия, вступающие в противоречие с моральными принципами (т.е. совестью) инженера - инженеру дается распоряжение не противоречащее с законом и не нарушающее положений инженерного этического кодекса; однако вступающее в противоречие с моральными принципами инженера.

Разрешение таких случаев самое сложное дело. Никак не разъяснить работодателю, в чем проблема, даже если работодатель становится в положение инженера. Если в этом случае инженер решается не выполнить распоряжение, то следует учитывать возможное последствие – увольнение.

### **Неэтичные руководители**

В некоторых случаях может оказаться, что руководство фирмы ведет себя неэтично.

Например:

1) Инженеру дается распоряжение **изменить результаты расчетов**, чтобы показать соответствие изделия требованиям безопасности. Эксплуатация такого устройства грозит опасностью членам общества и их здоровью.

2) Инженеру дается распоряжение организовать **сброс технической неочищенной воды** в водоемы. Появляется возможность фильтрации отравляющих веществ в питьевую воду и отсюда опасность для жизни и здоровья многих людей.

Инженер, обнаруживший нечестное поведение, подлог, обман, загрязнение окружающей среды или другое нарушение этических норм поведения, должен об этом немедленно известить руководство и предложить решение проблемы.

**Моральная дилемма** возникнет в случае, если руководство проигнорирует аргументы инженера. Это приведет в противоречие обязанности инженера перед работодателем и ответственность перед обществом.

Инженер должен создавшееся положение и опасность обществу основательно проанализировать. Действовать следует незамедлительно, иначе руководство может посчитать молчание как знак согласия с действиями руководства. Обычно у инженера возникает выбор между тремя возможностями:

**Первая возможность** – продолжить работу в фирме и попытаться исправить положение. Это возможно в случае, если имеет место мелкое нарушение и руководство искренне заинтересовано в исправлении создавшейся ситуации. В большинстве случаев это эффективное и лучшее решение.

**Вторая возможность** – продолжить работу в фирме, однако информировать о встреченных недостатках соответствующие проверяющие органы. Такая деятельность обычно неприятна и по своей сути враждебна. Такие действия рекомендуются как последнее средство, если руководство не согласно идти на компромисс и у инженера имеется полная информация о нарушении (желательно документированная), и нарушение представляет серьезную опасность для окружающих.

**Третья возможность** – уйти с фирмы в знак протеста. Такое действие оправдано, если нарушение очень серьезное и продолжение работы на фирме может быть воспринято посторонними как сопричастность с действиями руководства.

### **Инженеры и трудовые союзы**

Инженерам следует пытаться решать все проблемы и противоречия с руководством путем переговоров (зарплата, условия труда, природоохранные проблемы). Если все средства перепробованы и результатов не дали, то для инженеров, работающих в промышленности, становится актуальным объединение в союзы, чтобы совместно влиять на работодателя. Является ли этичным такое объединение в разные союзы (профсоюзы)?

По закону инженерам разрешено объединяться в союзы, если они того желают. Это оговорено в разных документах США и Канады. Однако такая деятельность запрещена инженерам, работающим в руководстве фирмы.

При возникновении необходимости объединения в такие союзы (профсоюзы) инженеры должны создавать свои инженерные союзы, а не вступать в союзы с рабочими. Действуя таким образом, можно надеяться, что вновь созданный союз будет защищать именно интересы инженеров. В противном случае может случиться, что инженеры будут заниматься деятельностью, не отвечающей их интересам и целям.

Можно утверждать, что если на предприятии возникла у инженеров необходимость образовать свои союзы, то это не означает, что инженеры не хотят более действовать и вести себя этично, а показывает неспособность руководства предприятия действовать профессионально и приходиться к компромиссам.

## **ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ У ИНЖЕНЕРОВ-РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

### **Заключение и расторжение трудовых соглашений**

Инженеры, работающие на руководящих постах, являются одновременно как работодателями, так и работниками (исполнителями) в одном лице и поэтому могут сталкиваться с этическими проблемами. Они управляют ресурсами фирмы на более высоком уровне, чем их подчиненные, и этические проблемы могут возникнуть из потенциальных конфликтов интересов, которые сопутствуют росту авторитета и ответственности.

Руководитель вправе нанимать на работу, увольнять и управлять работниками, а также следить за использованием средств. Они вправе проводить переговоры и заключать договоры. Во всех этих случаях могут возникнуть этические дилеммы и конфликты, из которых руководитель может извлечь собственную выгоду.

Специфические проблемы варьируют, в зависимости от фирмы и ее вида (промышленная, консультационная, муниципальная, государственная). Инженеры-руководители должны информировать о возможных конфликтах и стараться в них не попадать.

Лучший способ заключения трудового соглашения – это четко сформулированный и подписанный договор (между работодателем и работником). Это исключит дальнейшие споры и конфликты и будет способствовать хорошей рабочей обстановке.

Руководителю приходится заниматься и увольнением работников, когда фирма больше не нуждается в их услугах. Такое прекращение трудового договора должно быть зафиксировано в договоре. Кроме этого можно уволить работника и при т.н. отягчающих обстоятельствах (кража, обман, подлог, непристойное поведение, вошедшая в привычку халатность и т.д.). В этих случаях предприятие может отказать в уплате работнику компенсации.

Если причина отказа не совпадает по формулировке ни с одной из формулировок, оговоренных в договоре, можно усомниться в законности увольнения. В этом случае следует обеим сторонам обратиться к юристу за консультацией.

### **Оценка работы и компетентности**

Инженеры, работающие в фирмах на инженерных и руководящих должностях, должны в соответствии с законом работать только в пределах своей компетентности. **Инженер не должен принимать к исполнению работу, а руководитель не должен отдавать распоряжения, которые выходят за пределы их компетентности.** Иногда для приобретения соответствующих знаний нужна учеба и переподготовка.

Многие инженеры предлагают выполненную работу просмотреть другим инженерам. В некоторых отраслях, где ошибки слишком дорого стоят (самолетостроение, космонавтика, ядерная энергетика и т.д.) эта практика

довольно широко распространена. Серьезные решения никогда не принимаются на основании непроверенных расчетов одного инженера.

Распространена также практика, когда регулярно оценивается работа каждого работника. За такую оценку отвечает обычно технический руководитель. В таком случае руководитель не имеет права отдать кому-то распоряжение по оцениванию чьей-то работы в тайне от последнего.

Это правило содержится в большинстве этических кодексов. Ничью работу нельзя оценивать невнимательно, т.к. это может очернить репутацию оцениваемого.

Хотя оценивание инженерной работы распространено и для этого по закону не требуется спрашивать согласия оцениваемого, неэтично это делать в тайне от последнего.

### **Дискриминация**

В силу того, что инженер-руководитель работает на ключевом посту (в плане приема на работу, увольнения, оценки работы и т.д.), то может столкнуться с дискриминацией. Она может происходить по разным признакам: по цвету кожи, языку, национальности, полу, вероисповеданию, возрасту, какому-то виду инвалидности и т.д. Хотя в этой области имеются некоторые успехи, проблема еще достаточно остра.

Так в развитых странах, где женщины образуют большинство среди населения, их всего 5% среди инженеров. Другие исследования показывают, что хотя они начинают примерно с одинаковых зарплат с мужчинами, через несколько лет различие между зарплатами заметное. Однако все должно быть в пределах разумного. Нельзя при приеме на работу предпочесть женщину только в целях исправления статистических показателей всей страны.

С точки зрения закона все ясно: дискриминация является не только неэтичной, но и запрещена законом. Руководитель должен это не забывать как при принятии на работу, так и при продвижении по службе.

Этические проблемы, связанные с вычислительной техникой

Массовый приход вычислительной техники на столы каждого инженера принес и свои специфические проблемы (защита информации, создание дополнительных копий, защита авторских прав, ошибки в расчетах).

1. Как “компьютерное железо” так и программное обеспечение составляют большое капиталовложение. Инженер-руководитель несет ответственность за убытки, кот. может понести фирма в связи с этим капиталовложением. Должна быть программа действий на случай поломки, потери данных. Данные следует вовремя копировать и в соответствующем месте хранить.

2. Перед инженером-руководителем стоит этическая проблема: использование нелицензированного программного обеспечения позволяет сэкономить ресурсы, однако это в противоречии как с этическими принципами, так и с законом.

Следовательно, следует избегать нарушений по защите авторских прав. Это означает, что весь применяемый софт следует покупать в фирмах, имеющих на то право. К сожалению, пиратство в этой области пока еще довольно распространено.

Имеются исключения, когда копирование программного обеспечения не считается нарушением авторских прав:

Человек или фирма, имеющие программу, приобретенную на законном основании, имеют право сделать с неё копию в следующих случаях:

- Для достижения соответствия данному типу машины
- Если модифицированной программой пользуется владелец только в личных целях (не на продажу)
- У владельца имеется только одна модифицированная копия, которая уничтожается в тот момент, когда кончается срок пользования основной программой.

- Запасная копия для большей надежности, в случае если она уничтожается в тот момент, когда кончается срок пользования основной программой.

3. Следует предупредить также, что если инженер, используя какую-то программу, получил ошибочный результат, то отвечает за это все же инженер, а не фирма, изготовившая программу. Ни одна программа, даже очень распространенная, не дает 100% гарантии.

Следовательно, инженер должен полученный ответ критически оценить. Это в свою очередь предполагает, что инженер:

- в курсе теории, находящейся в основе данной программы,
- знает пределы, в которых она «еще работает»
- может оценить пригодность программы для проведения данной работы.

Следовательно, инженер должен знать свою область настолько, чтобы быть всегда выше этих возможных ошибок!

Заключение: Важной особенностью руководителя является готовность решать сложные проблемы, связанные с руководством людей. Он должен быть готов ко всем неприятностям и прочим нюансам, связанным с управлением работой своих подчиненных. Он должен иметь способности к руководству, быть доброжелательным, справедливым и компетентным. Желательны и познания в юриспруденции или хотя бы возможность и желание проконсультироваться.

## **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ИНЖЕНЕРА ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ И ПРИРОДОЙ**

### **Осознание и уменьшение опасностей для окружающей среды**

В существующих инженерных этических кодексах есть пункт, где говорится, что инженеры должны защищать интересы общества. Там также есть пункты, которые требуют от инженера защиты интересов клиента, работодателя, коллег и подчиненных. Возникает вопрос: в случае

конфликтов интересов, когда следует предпочесть интересы общества? Рассмотрим этот вопрос.

Нет никакого сомнения, что наука и технология принесли человечеству громадную пользу. Никогда ранее не были доступны такие блага такому большому количеству людей.

Однако ничего не делается бесплатно! Индустриализация принесла с собой ряд проблем. Две из них: это увеличение влияния человеческой деятельности на природу и ущерб природе.

В результате использования некоторых синтетических материалов и применения некоторых построек (ядерные реакторы и т.д.) - некоторые опасности человечеству даже увеличились. Те же поезда, самолеты, пароходы, бытовая техника и пр. содержат в себе довольно много опасностей для жизни и здоровья людей. Возникает проблема с отходами, их утилизацией.

#### **Утилизация отходов**

Одна из наиболее опасных деятельностей человека для окружающей среды- это неправильная утилизация отходов. Как правило, отвечают за эту деятельность инженеры. Решение проблемы требует как технических знаний, ресурсов, так и ответственности. В этой области поле деятельности профессиональных инженеров довольно широко. Следует так изменить технологию, чтобы уменьшить количество загрязняющих твердых, жидких и газообразных веществ, а их безопасно и легально утилизировать.

#### **Загрязнение воздуха**

Воздух, потребляемый населением крупных городов, содержит много компонентов, наиболее значимые из которых оксиды серы и азота:

- оксиды серы появляются в основном при сжигании фоссильных видов топлива (уголь, керосин и т.д.) Они опасны для здоровья и могут вызвать серьезные нарушения в организме.

- оксиды азота NO<sub>x</sub> появляются при любом процессе горения, а особенно при высокотемпературных процессах (автомобили), из-за чего во многих индустриальных районах в воздухе очень высок % NO<sub>x</sub>.

### **Кислотные дожди**

Причиной кислотных дождей являются оксиды серы и азота. Из них в атмосфере образуются серная и азотная кислоты. Они наносят вред деревьям, растениям, полям, садам, рыбам, машинам, постройкам, а также человеческому организму. В организм человека соли тяжёлых металлов попадают через питьевую воду и еду.

### **Загрязнение водоёмов**

Основные причины загрязнения водоемов:

- болезнетворные бактерии
- продукты разложения органических веществ, уменьшающие содержание кислорода в воде
- удобрения, стимулирующие рост водорослей, также уменьшающих содержание кислорода в воде
- токсичные вещества, окислы тяжелых металлов и т.д. (ДДТ и др.)
- кислотные дожди
- излишняя теплота, также уменьшающая количество кислорода в воде

К сожалению, человечество еще не осознало, что основным загрязнителем воды является сельское хозяйство. Уменьшается количество кислорода в воде, из-за чего она становится непригодной для рыб и других живых существ.

### **Парниковый эффект и озоновые дыры**

По сравнению с концом 19-го века, количество CO<sub>2</sub> в атмосфере возросло на 23%. Причиной тому два фактора:

- сжигание ископаемых видов топлива
- уничтожение тропических лесов.

CO<sub>2</sub> имеет существенное значение с точки зрения теплового равновесия Земли, т.к. он образует в атмосфере, т.н. “тепловую ловушку”, называемую также парниковым эффектом.

По расчетам ученых, в случае, если количество CO<sub>2</sub> в атмосфере удвоится - это приведет к повышению температуры на Земле на 3...4 градуса C, а опасные последствия этого непредсказуемы (таяние айсбергов, повышение уровня мирового океана и т.д.). Для замедления этого процесса нагревания необходимо уменьшение сжигания фоссильных видов топлива.

Озоновые дыры создают фреоны, которые до сих пор еще используют в некоторых холодильных установках, а также в пульверизаторах. Однако в этой области имеются большие успехи по замене фреонов на др. газы.

### **Нехватка энергии и атомная энергетика**

Основной проблемой при использовании атомной энергии является сверхвысокая её цена, определяемая как особыми требованиями по технике безопасности, так и дорогим захоронением отходов. Более или менее ясно, что традиционная ядерная энергетика себя изжила.

Можно предположить, что прежде, чем человечество израсходует имеющиеся источники энергии, будет получен управляемый термоядерный процесс, который с ходу решит все энергетические проблемы.

### **Оценка риска для общества**

Каждый инженер должен в своей деятельности минимизировать вышеназванные опасные для природы явления.

Как правило, о пользе проекта для общества судят, применяя этическую теорию утилитаризма (см.гл.2 утилитаризм Милля), взвешивая все за и против. Если проект полезен большому числу людей, если риск мал, а потенциальный вред не опасен для жизни, то, как правило, принимают решение о пользе проекта обществу и его реализуют.

В проектах, где присутствует риск, следует гарантировать безопасность людей, используя имеющиеся методы и утвержденные нормы. Для новых, ранее не тестированных процессов, проектировщики должны уметь

спрогнозировать возможные вредные последствия проекта, которые могут выявиться даже по прошествии нескольких десятков лет. При таких анализах пользуются очень сложными методами прогнозирования: метод анализа мод и эффектов, анализ событий и ошибок.

Итак, с точки зрения утилитарной теории, общественно полезным является проект в том случае, если доходы от проекта перевешивают расходы *с учетом расходов на ликвидацию вредных последствий*.

NB! Одной довольно новой, но очень серьезной проблемой, на которую следует обратить внимание проектировщикам опасных технологий и проектов, является терроризм. Т.е. такого рода объекты, как атомные электростанции, химические заводы с высоко токсичными веществами и т.д., следует проектировать с учетом возможных диверсий.

## **ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ВЫБОРА ИНЖЕНЕРНОЙ ПРОФЕССИИ**

### **Выбор профессии и этика**

На первый взгляд между моралью и выбором карьеры вряд ли существует какая-нибудь связь. Так при выборе карьеры мы руководствуемся запросами, которые предлагает нам работа, успехом, зарплатой, престижем, жизненным стилем, удовлетворением от работы. И все эти запросы, по всей видимости, играют более важную роль при поиске личного счастья, чем какая-то мораль или этика. Однако возможно действительно, учитывая теорию Канта, *достижение личного счастья есть моральная обязанность каждого индивида*.

И если мы несчастливы, то мы не в состоянии выполнить свои моральные обязанности. По мнению многих современных психологов люди, которые не могут позаботиться о себе, не способны и позаботиться о других (как родители о своих детях). Эти доводы устанавливают еще пока слабую связь между карьерой и моралью. Для выяснения более сильных связей рассмотрим *аспекты инженерной деятельности в отношении поиска личного счастья*.

## **Удовольствия от инженерной деятельности**

По мнению Аристотеля: счастье - это возможность самореализоваться, что само по себе уже есть больше, чем просто удовольствие. При этом счастье тем больше, чем больше самоудовлетворенность от применения собственных талантов и возможностей, это ответ на вызов собственному таланту.

Самуэль Флорман перечисляет следующие шесть источников удовольствий от инженерной деятельности:

1. Персональный процесс изменения мира. По натуре люди пытаются улучшить мир. Нет конца возможностям улучшения. Это привлекает и зачаровывает инженеров каждой эпохи (в том числе и знаменитых)

2. Удовольствие от попыток созидания, создания чего-то совершенно нового. Это включает все этапы: планирование, конструирование, оформление, производство, тестирование и продажу. В противоположность ученым, которые в основном интересуются открытием новых знаний, для инженера наибольшее удовольствие от решения практических проблем.

3. Научное понимание законов вселенной.

4. Четвертое удовольствие связано с размерами. Такие природные феномены, как океаны, моря, горы, реки как подавляют, так и вдохновляют. Вдохновляют на создание больших кораблей, мостов, туннелей и т.д., глядя на которые чувствуешь, что дух человечества неугасим.

5. Пятое удовольствие дает постоянное присутствие устройств, механизмов и машин. Это дает как бы чувство комфорта, уверенности и постоянного контроля над миром.

6. Проявление гуманности. Чувство взаимопомощи, прямое ощущение себя одним из членов общества. Совершение работы, которая направлена на облегчение деятельности других членов общества.

Именно этот последний (первоначально только источник удовольствия) устанавливает прямую связь между моралью и выбором инженерной карьеры. На заднем плане своей деятельности инженер всегда ощущает именно этот социальный аспект - необходимость его деятельности для других.

Ведущий современный специалист по этике Вильям Франкена сформулировал основные **четыре принципа философии профессии**:

1. Каждый человек имеет важную обязанность выбора профессии. Большинство профессий дают возможность заработать на жизнь. При этом работа дает возможность людям ощутить собственную значимость и ценность, получить удовлетворение от собственной деятельности. По этой причине работу детей следует считать важной и поощрять, даже если она не приносит дохода.

2. Каждая профессия несет с собой множество специфических обязанностей. Выполнение их является лучшим способом осуществления общей обязанности человека делать другим людям добро. Обязанность этического человека - следовать основному принципу благотворительности - делать добро и предупреждать зло. Возможность делать добро определяется местом работы каждого индивида. Это потому, что конкретные моральные обязательства определяются большей частью прямыми профессиональными обязательствами. Профессиональные обязанности основаны на более общих этических принципах.

3. Пока существует обязанность иметь профессию, это нормально, что каждый выбирает ее сам. При этом именно та, которая поможет ему лучше всего самореализоваться. И это потому, что как личная самореализация, так и просто чистая в моральном смысле жизнь, основаны именно на собственных решениях.

4. Существуют объективные обстоятельства, которые должны быть рассмотрены при выборе карьеры. Наиболее важные из них касаются счастья и самореализации. Перед выбором профессии следует спросить себя, какова

та специальность, которая в должной мере раскроет мой талант и сможет удовлетворить основные интересы? При этом часто важно, чтобы учитывались и моральные ценности.

## **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ИНЖЕНЕРОВ ЗА СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ДРУГИХ СТРАНАХ**

### **Международные корпорации**

В США довольно много крупных международных корпораций. *С одной стороны,* своей деятельностью они инвестируют в производство слаборазвитых стран, помогая им развиваться. *С другой стороны,* сверхкрупные доходы корпораций, не только за счет дешевой рабочей силы, дешевого сырья и либеральной таможенной и налоговой политики, но и из-за низкого юридического барьера (нормы техники безопасности, загрязнения, утилизации отходов и т.д.). Плюс к этому большой рынок производимой продукции в самих этих странах из-за того, что в этих странах еще пока не запрещены к использованию, например, в сельском хозяйстве некоторые химикаты, которые из-за вредности в развитых странах уже запрещены.

Как должен себя вести, какими правилами руководствоваться представитель международной корпорации (например, инженер), если он работает в другой стране? Здесь нужно исходить из третьего принципа, взвешивая каждый раз все *pro* и *contra*. Так как простые и абсолютные (т.е. действующие всегда, без исключений) правила невозможно сформулировать.

## **КОНТРОЛЬ И НАДЗОР ЗА ИНЖЕНЕРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

Во многих развитых странах за специалистами разных специальностей (в том числе и за инженерами) установлен государственный контроль и лицензирование. Целью такого контроля является гарантирование народу безопасности, надежности; желание уберечься от безответственности, небрежности и конечно же дисциплинировать всех вовлеченных в этот процесс.

США были первой страной, где начали регулировать инженерную деятельность. Первым провозгласил соответствующий закон в 1907 году штат Вайоминг. В последующие годы все американские штаты и канадские провинции (которых 10) и территории (которых 2) установили законы о лицензировании на инженерную деятельность и для получения титула «профессиональный инженер».

Американские и канадские законы в этой области различны:

- В Канаде специальности «саморегулируемы», т.е. правящий Инженерный совет, выбранный членами местных инженерных объединений, сам утверждает все правила для своей деятельности;
- В США все такие правила устанавливает и лицензии выдает инженерам руководство штата.

Страны, где отсутствуют инженерные лицензии, уровень компетентности специалиста определяется по наличию соответствующей академической степени или по принадлежности к соответствующему техническому обществу.

### **Определение инженерной деятельности**

Акты каждой провинции и территории определяют термин «профессиональный инженер» или «профессиональная инженерная деятельность». Эти определения важны, т.к. они устанавливают границы между инженерной деятельностью и другими профессиями. Т.к. в разных провинциях эти определения различны, то в 1990 году Всеканадское Объединение Профессиональных Инженеров (CCPE Canadian Council of Professional Engineers) предложило общее определение:

*Профессиональной инженерной деятельностью является любая проектная, расчетная, планировочная, оценочная, консультационная или отчетная деятельность, а также деятельность по управлению, надзору или организации любой из вышеперечисленных родов деятельности, требующая использования или применения принципов инженерной профессии,*

*касающаяся защиты жизни, здоровья, имущества, экономических интересов, благосостояния общества или защиты окружающей среды.*

Аналогично этому в США в 1986 году Национальный Экзаменационный Совет Инженеров (U.S. National Council of Engineering Examiners) предложил общее определение термину «инженер»:

***Инженер** – это личность, квалифицированная на основании специальных знаний действовать как инженер и пользующаяся знаниями из математики, физики, инженерных наук; методами и принципами анализа, управления и планирования, полученными им путем приобретения образования и опыта.*

Однако как это, так и определение ССРЕ не являются окончательно узаконенными.

### **Инженерная печать и перстень**

В каждой провинции Канады или каждом штате США Объединение Профессиональных Инженеров дает право каждому инженеру иметь свою печать, подтверждающую, что ее владелец лицензированный инженер. Все окончательные чертежи, схемы, отчеты и прочие документы, связанные с инженерной деятельностью, должны быть заверены подписью и печатью лица, подготовившего их.

Печать имеет юридическое значение, т.к. показывает, что материал подготовлен профессионалом, несущим за него ответственность. Печатью нужно пользоваться с полной ответственностью, не доверяя ее чужим лицам, не подтверждая ею посторонними людьми проделанную работу, а также не следует ею скреплять черновики и прочие документы на стадии разработки. За нарушение этого пункта Устава инженера могут привлечь к ответственности, уличить в обмане и даже наказать по закону, особенно, если это повлекло за собой какой-то ущерб. Также это все считается неэтичным. Однако все же встречаются случаи, когда инженер скрепляет своей подписью

и печатью не им проделанную работу. Это не только неэтично, но и незаконно.

Еще до появления **инженерных этических кодексов** существовали такие вещи, как инженерная клятва и железный перстень. Добровольная клятва инженера впервые была произнесена в 1925 году. Ее составил Рудьярд Киплинг и она известна под именем «**Инженерные обязательства**».

Инженеры, давшие эту клятву, различимы по наличию железного перстня. Он вручается в торжественной обстановке, процедурой управляет корпорация, называемая «Семь Наивысших». Хотя корпорация и не секретная, вся церемония закрытая. Часто церемония проводится университетами, дающими высшее образование. Само наличие Перстня не является доказательством, что его владелец имеет соответствующую степень или находится на какой-то инженерной иерархии, а лишь является подтверждением того, что инженер добровольно согласен жить по законам «Инженерных обязательств».

*(По материалам: Гордон Б. Этика и межкультурные связи [Электронный ресурс]: краткий конспект лекций / Б. Гордон. – Таллин : Таллинский технический университет Институт автоматике, 2011. - 66 с.*

*Режим доступа: [http://www.staff.ttu.ee/~bgordon/oppetegevus/insetika/lk\\_vene\\_2010...](http://www.staff.ttu.ee/~bgordon/oppetegevus/insetika/lk_vene_2010...))*

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

### ЗАДАНИЕ № 1.

Приведите примеры профессионального поведения, соответствующего категорическому императиву И.Канта: «...*поступай только согласно такой максиме, руководствуясь которой ты в то же время можешь пожелать, чтобы она стала всеобщим законом*» и «...*поступай так, чтобы ты всегда относился к человечеству и в своем лице, и в лице всякого другого также как к цели и никогда не относился бы к нему только как к средству*», а также

примеры, противоречащие этому императиву (ситуации могут быть вымышленными, взятыми из жизни, из книг, кинофильмов и т.д.).

## ЗАДАНИЕ № 2.

### **Разбор конкретных ситуаций**

#### *Ситуация 1.*

Студент одного технического университета, Джон Фурлонг, за несколько месяцев до окончания университета разослал свои документы разным фирмам с целью найти после окончания работу. Он получил одно предложение от фирмы Алгонкуин Пауэр Компани, заниматься техническим планированием на подстанциях этой фирмы. Содержание работы не очень прельщало, однако зарплата и прочие условия труда были приемлемы и он принял предложение, дав письменное согласие.

Однако через 2 недели пришел ответ от другой фирмы – Айс Микроэлектроникс – с предложением заняться новыми разработками фирмы в области цифрового оборудования. Зарплата и прочие условия были примерно те же, однако работа предлагалась намного интереснее.

Как поступить? Первая фирма уже всем другим претендентам отказала. Возникает этическая дилемма, которая не регулируется законодательством.

Предлагается проанализировать 3 решения этой этической дилеммы:

- Написать в первую фирму письмо, в котором извиниться и объяснить, что планы поменялись. Он вообще-то в курсе, что этический кодекс общества инженеров этого штата так не позволяет поступать, однако он пока еще не вступил в это общество и поэтому его эти правила ни к чему не обязывают. Дать согласие второй фирме.

- Написать в первую фирму письмо, в котором, кроме извинений предложить фирме скомпенсировать полностью или частично сделанные фирмой затраты на поиски нового работника и пойти работать во вторую фирму.

- Принять предложение первой фирмы и написать во вторую, что он, к сожалению, уже дал согласие другой фирме, но когда у него

обязательства перед другой фирмой закончатся и, если они в нем будут еще нуждаться, то он с удовольствием приступил бы к их работе.

*Какой вариант решения проблемы вы бы выбрали и почему?  
Аргументируйте свой ответ.*

### *Ситуация 2.*

Джон Смит – лицензированный инженер, работает уже 3 года в фирме Доминион Пресс энд Стампинг Компани. Он пришел туда работать на полставки будучи студентом последнего курса университета. Фирма предоставила ему удобный график работы, чтобы работа не мешала учебе и написанию диплома. Фирма оплатила переподготовку Джона Смита.

Работа поначалу казалась интересной, но со временем он стал понимать, что на этом месте он себя полностью исчерпал. Работа стала монотонной. Никакого продвижения по службе не ожидалось.

Другими словами, перед Джоном Смитом стал вопрос – что делать, как быть? С одной стороны, он знает, что на другой фирме имеются вакантные места с более интересной работой. С другой стороны, фирма вложила в его образование деньги и лишь сейчас он, наконец, начал фирме приносить пользу.

Будет ли этичным уход в конкурирующую фирму именно сейчас?  
Аргументируйте свой ответ

### *Ситуация 3.*

Филипп Фортескью – лицензированный инженер – проработал в фирме Федерал Структурал Дизайн 10 лет. К сожалению, его жалование было небольшим и его не очень частые подъемы едва покрывали инфляцию.

В связи с этим он был вынужден заниматься дополнительной работой («халтурой»). Он, правда, занимался этим в свободное от работы время, следя за тем, чтобы все расходы (которые он мог сосчитать) были компенсированы (телефонные звонки, затраты на факс, копии, бумагу и т.д.).

- Однако он делал это на машине основного места работы и использовал очень дорогой soft, находящийся в своей машине.

- Он не сообщил об этом своему начальству, т.к. он занимался такой же работой, то можно предположить, что фирмы конкурирующие.

Вопрос: этично ли его поведение? Сам он считал, что наличие этой второй работы позволило ему столь долго работать на основного хозяина со столь малой зарплатой. Да и машина по вечерам простаивала впустую. Таким образом, он сам свое поведение неэтичным не считал. Аргументируйте свой ответ.

#### *Ситуация 4. Увольнение нежелательного инженера*

Описание проблемы: Вы лицензированный инженер и работаете зав. отделом. В вашем подчинении 10 инженеров, 18 дизайнеров и проектировщиков. Вы вызваны к вашему непосредственному начальнику (вице-президенту фирмы) в кабинет и он требует от вас, чтобы вы уволили одного из ваших подчиненных, который в прошлый weekend на пикнике фирмы в присутствии большого числа работников фирмы сказал что-то оскорбительное о нем (вице-президенте). Вы были тому тоже свидетелем.

Вы приводите контр-аргументы, что работа этого инженера всегда безупречна. Однако вице-президент неумолим, считая, что здесь помимо его личного оскорбления имело место неповиновение. Он также намекает на то, что ваш отказ он может также трактовать как неподчинение его приказу.

#### **Вопрос – что делать?**

Вы знаете, что всё это действительно имело место (вы сами там были и видели всё). Это создало плохую атмосферу на предприятии, что не благоприятствует хорошей работе всего коллектива. Всё это, конечно, решилось бы с увольнением инженера. Однако вы понимаете, что это слишком серьезное наказание. При этом вы не забываете и о том намеке, который сделал вице-президент относительно вас. Свой ответ аргументируйте.

### *Ситуация 5. Конфликт интересов*

Описание проблемы. Вас как технического руководителя фирмы позвали на совещание в комитет по стандартам, где обсуждаются требования безопасности в устройствах для автомобильной промышленности, которые помимо других фирм производит и ваша фирма. В совещании принимают участие 3 представителя фирм – производителей деталей для автомашин (аналогичных вашей), 3 представителя правительства, 3 технических эксперта (профессора из университетов) и ведущий этого совещания – представитель Технического Совета Автомобильной промышленности.

Представитель другой автомобильной фирмы предложил внести изменение в стандарт, которое при незначительном увеличении безопасности потребовало бы серьезных изменений в технологии и оборудовании. В ходе разбирательства вы понимаете, что это изменение (если оно будет принято) даст серьезную прибыль вашему предприятию и предприятию, представитель которого это предложил. При этом это обошлось бы дорого вашим конкурентам. Однако, если это изменение будет здесь на комитете принято – оно станет обязательным к исполнению всем, как стандарт. Вы догадываетесь, что кроме вас двоих никто этого не понимает.

**Вопрос:** Должны ли вы сообщить комитету, что ваша фирма от предложения выиграет? Ведь это было не ваше предложение! Должны ли вы сообщить и о вашем предположении, что и предложившая это фирма от этого выиграет?

### *Ситуация 6. Ошибки в чертежах и спецификациях*

Описание проблемы: Вы технический руководитель фирмы Acme Assembly. Ваша фирма занимается проектированием, монтажом и изготовлением механических устройств. Вы получили заказ на изготовление 20 коробок передач, которые спроектировала фирма Delta Design, которая одновременно является вашим конкурентом. Эта фирма в настоящий момент очень занята и у них нет времени заниматься этим заказом.

Один из ваших инженеров сообщает вам, что по его прикидочным расчетам валы коробки передач спроектированы слишком тонкими, чтобы передать такой крутящий момент и что редукторы не выдержат.

Вы звоните главному инженеру фирмы проектировщика Delta Design и сообщаете ему о своем сомнении.

Он же сообщает вам, что у него нет времени на повторные расчеты и что он доверяет своим инженерам. Он напоминает вам о коротких сроках. А также ставит вас на место, напоминая, что вашей фирме поручили изготовление, проектировщиками же являются они, т.е. и отвечают они, а не вы.

**Вопрос:** Этично ли с вашей стороны начать изготовление редукторов, которые, возможно, развалятся? Должны ли вы произвести детальные расчеты? Не забывайте, что имеете дело с конкурирующей фирмой, которую есть возможность подставить!

#### *Ситуация 7. Манипуляция данными.*

Описание проблемы: Вы являетесь лицензированным геологом и отвечаете за опыты по определению содержания полезных веществ в руде. Вы только что закончили предварительный анализ и его результаты были намного более скромные, чем первоначально ожидалось. Вы докладываете об этом своему начальнику. Он очень расстроен даже после того, как вы объясняете, что результаты пока только предварительные, точные будут готовы лишь через неделю. Он собирался доложить радостные известия на завтрашнем собрании акционеров. Он просит вас держать эти данные в секрете (даже от своих коллег) хотя бы до завершения этого собрания.

**Вопрос:** Этично ли держать эту информацию в тайне от акционеров?

#### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гордон Б. Этика и межкультурные связи [Электронный ресурс]: краткий конспект лекций / Б. Гордон. – Таллин : Таллинский технический университет. Институт автоматизи, 2011. - 66 с. Режим доступа: [http://www.staff.ttu.ee/~bgordon/oppetegevus/inseetika/lk\\_vene\\_2010...](http://www.staff.ttu.ee/~bgordon/oppetegevus/inseetika/lk_vene_2010...)

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6.

ТЕМА: Этика корпоративных отношений. Кодекс корпоративной этики  
ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «РусГидро»

### ПЛАН

1. Сущность корпоративной этики.
2. Межличностное общение: модели поведения, принципы построения.
3. Этические проблемы корпоративных отношений.
4. Взаимное доверие как основа корпоративной этики.
5. Этические принципы и нормы ведения дел.
6. Корпоративные кодексы.
7. Профессиональные кодексы.
8. Кодекс корпоративной этики ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «РусГидро».
9. Моральные обязательства и моральные права сотрудников ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «РусГидро».
10. Особенности профессиональной этики сотрудника ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «РусГидро».
11. Проявление нравственных принципов, таких как: патриотизм, гуманизм, коллективизм, оптимизм в профессиональной этике сотрудника ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «РусГидро».

### МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

#### **Принципы корпоративной этики**

Выполнение сотрудниками организации норм и правил этики деловых отношений становится ее «визитной карточкой» и во многих случаях определяет, захочет ли внешний партнер или клиент иметь дело с данной организацией в дальнейшем, и насколько успешно будут строиться их взаимоотношения. Общие корпоративные этические принципы могут быть использованы для выработки любой организацией и руководителями собственных этических систем. В основу

современной корпоративной этики, по мнению большинства ученых, должны быть положены три важнейших положения.

Этике корпоративных отношений уделяется в последнее время все большее внимание. Работодатели уделяют все большее внимание вопросам этики корпоративных и личностных взаимоотношений при отборе персонала и его приеме на работу, а также в процессе непосредственного выполнения сотрудниками своей профессиональной роли. Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Выполнение сотрудниками организации норм и правил этики деловых отношений становится ее «визитной карточкой» и определяет во многих случаях тот факт, захочет ли внешний партнер или клиент иметь дело с данной организацией в дальнейшем, и насколько успешно будут строиться их взаимоотношения.

Использование норм и правил этики корпоративных отношений воспринимается окружающими благожелательно в любом случае, даже если человек не обладает достаточно отработанными навыками применения правил этики. Эффект восприятия усиливается многократно, если этическое поведение становится естественным и ненарочитым. Это происходит тогда, когда правила этики являются не только внутренней психологической потребностью человека, но и отработаны в процессе систематического тренинга.

Этика включает в себя систему нравственных требований и норм поведения, т.е. этика деловых отношений основывается на общих правилах поведения, выработанных людьми в процессе совместной жизнедеятельности. Естественно, что многие нормы взаимоотношений в деловой обстановке справедливы для повседневной жизни, и, наоборот, практически все правила межличностных взаимоотношений находят

свое отражение в служебной этике.

Отношение окружающих к конкретному человеку в процессе профессиональной деятельности является продолжением отношений, складывающихся в общественной жизни в целом. Желательные проявления отношения других к себе в повседневной жизни мы естественным образом переносим и в сферу деловых отношений. Соответственно, окружающие люди ждут от нас знания правил поведения и умения воплощать их на практике.

Взаимосвязь этики в широком смысле и деловой этики можно проследить исходя из логической последовательности отдельных проблем восприятия людьми друг друга. Благоприятная основа для знакомства, для дальнейших взаимоотношений во многом закладывается в первые моменты встречи. Существенную роль при этом играет внешний облик человека, его соответствие ситуации. Немаловажная роль в данном случае отводится такой детали, как этика приветствия, рукопожатия и представления человека человеку.

Практически все направления корпоративной этики имеют правила, соответствующие нормам поведения в широком смысле. Кроме того, все без исключения направления деловой этики базируются на основополагающих нормах этики. К ним можно отнести уважение чувства собственного достоинства и личного статуса другого человека, понимание интересов и мотивов поведения окружающих, социальную ответственность за их психологическую защищенность и т.п.

**Принципы этики корпоративных отношений** — обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на нормы поведения участников деловых отношений.

В основу современной корпоративной этики, по мнению большинства ученых, должны быть положены три важнейших

положения:

1. создание материальных ценностей во всем многообразии форм рассматривается как изначально важный процесс;
2. прибыль и другие доходы производства рассматриваются как результат достижения различных общественно значимых целей;
3. приоритет в разрешении проблем, возникающих в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции.

В работе американского социолога **Л. Хосмера** сформулированы современные **этические принципы делового поведения**, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой.

Таких принципов и соответственно аксиом десять:

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании (принцип основан на учении древнегреческих философов (в частности Демокрита) о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).
2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях — честности, открытости, умеренности и т.п.).
3. Никогда не делай того, что не способствует формированию чувства локтя, так как все мы работаем на одну общую цель (принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).
4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены основные моральные нормы общества (принцип основан

на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо).

5. Никогда не делай того, что не ведет к благу, а не вреду для общества, в котором ты живешь (принцип основан на этике утилитаризма (практической пользе нравственного поведения), разработанной И. Бентамом и Дж.С. Миллом).

6. Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме).

7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других (принцип основан на взглядах Ж.-Ж. Руссо и Т. Джефферсона на права личности).

8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат. Ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства (принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке).

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в обществе (принцип основан на правиле распределительной справедливости К. Родса).

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию (принцип основан на теории А. Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества).

Указанные принципы в той или иной степени присутствуют и признаются справедливыми в различных деловых культурах. Идеальной, хотя и весьма отдаленной целью мирового делового сообщества

становится тип отношений, основанный на торжестве морально-этических принципов.

Одним из важнейших шагов в этом направлении можно считать принятую в 1994 г. в швейцарском городе Ко (*Caux*) Декларацию Ко — «Принципы бизнеса». В этой Декларации предпринята попытка объединить основы восточной и западной деловых культур. Ее инициаторами были руководители крупнейших национальных и транснациональных корпораций США, Западной Европы и Японии.

В преамбуле «Принципов бизнеса», в частности, говорится: «Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но не достаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе. Разделяемые всеми ценности, включая обязательство о содействии всеобщему процветанию, так же важны для мирового сообщества, как и для общин меньшего масштаба».

В качестве главных принципов международного бизнеса выделены следующие:

- ответственность бизнеса: от блага акционеров к благу его ключевых партнеров;
- экономическое и социальное влияние бизнеса на развитие прогрессивных процессов в мировом сообществе;
- этика бизнеса: от буквы закона к духу доверия;
- уважение правовых норм;
- поддержка многосторонних торговых отношений;
- забота об окружающей среде;
- отказ от противозаконных действий.

Указанные принципы определяют характер взаимоотношений между макросубъектами социальной и экономической структуры

общества, т.е. между организациями, государством, обществом в целом. Макроуровневый подход особенно значим для экономик переходного периода, когда происходит трансформация основных экономических институтов.

Несоблюдение этических принципов на макроуровне, как правило, приводит к бесполезной трате усилий на решение частных этических проблем на уровне трудового коллектива.

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

Так, в основу взаимоотношений организации с покупателями должны быть положены ключевые принципы. Они предполагают:

- обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества в соответствии с их требованиями;
- обходиться с ними честно во всех аспектах коммерческой деятельности компании, обеспечивая высокий уровень обслуживания, удовлетворяя потребности клиентов;
- принимать необходимые усилия для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоровье и безопасность клиентов, а также состояние окружающей среды;
- гарантировать уважение человеческого достоинства, предлагая товары, занимаясь маркетингом и рекламой; уважать целостность культуры клиентов.

Отношения организации с владельцами (инвесторами) должны строиться на определенных принципах. В основу этих принципов положена необходимость:

- обеспечивать профессиональный и тщательный менеджмент для гарантирования справедливой и конкурентоспособной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;

- гарантировать владельцам и инвесторам открытый доступ к информации, ограниченный только рамками закона и условиями конкуренции;
- сохранять, защищать и приумножать активы владельцев и инвесторов;
- относиться со вниманием к их требованиям, предложениям, резолюциям.

Отношения организации с персоналом рекомендуется строить на следующих принципах:

- обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;
- создавать условия труда для работников, не наносящие ущерба их здоровью и человеческому достоинству;
- быть честным в общении со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;
- прислушиваться и по возможности реагировать на предложения сотрудников;
- участвовать в случае возникновения конфликтов в открытых переговорах с трудовым коллективом;
- избегать дискриминационной политики и гарантировать персоналу равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений; стимулировать в рамках своего бизнеса использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех участках, где они могут принести наибольшую пользу;
- обеспечивать охрану труда во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
- поощрять работников и помогать им в развитии

необходимых навыков и умений, внимательно относиться к серьезным проблемам занятости, часто связанным с принятием решений в бизнесе, а также сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами и друг с другом по вопросам размещения рабочей силы.

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

- в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к клиентам таких поступков, каких бы не желали видеть по отношению к себе;
- авансирование доверием (в коллективе создаются благоприятные условия для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие — его потенциалу, квалификации, чувству ответственности);
- право на свободу служебного поведения, поступков, действий менеджера или рядового сотрудника организации не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу других);
- справедливость в приобретении полномочий, ответственности, права распоряжаться ресурсами различных видов, в определении сроков выполнения работы и т.п. (в той степени и до тех границ, пока эти полномочия, права и обязанности не касаются, не задевают, не ослабляют прав, ответственности, полномочий других менеджеров, не выходят за рамки организации);
- справедливость при передаче средств и ресурсов, а также прав, привилегий и льгот (этичным считается добровольная передача менеджером всего перечисленного, неэтичным — грубый нажим по

отношению к сотруднику, требования нарушить нормы универсальной этики или закона);

- максимум прогресса (действия менеджера или организации в целом этичны, если они способствуют развитию организации или ее отделов, не нарушая при этом существующих этических норм);
- терпимое отношение менеджера к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран и регионов;
- разумное сочетание индивидуального и коллективного начал в работе менеджера, в принятии решений;
- постоянство воздействия, поскольку обеспечение соблюдения этических норм в основном базируется на использовании социально психологических методов, требующих, как правило, длительного применения для получения нужного результата.

Общие корпоративные этические принципы могут быть использованы для выработки любой организацией и руководителями собственных этических систем.

### **Критерии выбора модели поведения**

Многие неосознанно вырабатывают свою собственную психологическую схему общения и воздействия на людей. Но не всегда выработанные таким опытным путем навыки являются оптимальными, так как опыт отдельного человека в чем-то ограничен, а восприятие несовершенно. Существуют и привычные ошибки поведения, которые личностью просто не осознаются. Поэтому в этой области существует целый ряд рекомендаций.

*Первый критерий* выбора модели поведения состоит в соответствии этого поведения закону, правопорядку, установленному в обществе.

*Вторым критерием* выбора модели поведения является нравственность. При всей склонности людей к субъективной трактовке

морали существуют общепринятые подходы к объяснению основных понятий этой категории. К таким понятиям относятся честность, справедливость, совесть. Их однозначная интерпретация и неуклонное соблюдение — гарант верности выбранной человеком модели поведения.

*Третьим критерием* следует признать оценку конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась вследствие стечения обстоятельств. Интуитивная или умозрительная оценка ситуации является важнейшим условием оптимизации модели поведения. Как показывает практика, нередко индивидуальность человека проявляется на фоне других, более ярких натур, так как он удачно проявил себя в конкретной ситуации (т.е. выигрышно «смотрелся», «слушался», «запомнился»).

*Четвертым критерием* является цель, которую ставит перед собой человек. Чем значительнее собственная цель, тем больше она стимулирует его. Увлеченность целью не должна породить недооценку значения четкого соблюдения этапов движения к ней. Полезно дробить цель на последовательно выстроенные задачи, чтобы их реализация представляла собой ступени приближения к главному. Таким образом выстраивается предметно осязаемая логика достижения цели.

*Пятый критерий* — самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретной модели поведения. Любое копирование чужого стиля в общении опасно. Например, в деловом общении велика роль речевого экспромта. Чем дольше пауза между каверзным вопросом и остроумным ответом, даже если последний состоится, тем меньше «очков» набирает испытуемый. Такова аксиома публичного диалога. Или другой пример: люди с недостатками внешности обладают заниженным чувством самоуважения. Это тоже накладывает отпечаток на выбор ими модели поведения. Разумно

тщательно взвешивать все свои характеристики, избирая личное поведенческое амплуа.

*Шестым критерием* выбора модели поведения является выделение и конкретизация собственных возможностей. Принимая во внимание чрезвычайную важность этого, необходимо особо рассмотреть все, что касается вашего умения использовать человековедческие технологии, и прежде всего те, которые имеют непосредственное отношение к общению. К таким технологиям относятся: индивидуальная работа с коллегами, подчиненными; «конструирование» коллективов; стимулирование делового честолюбия; речевое воздействие и т.п.

*Седьмой критерий* выбора модели поведения несколько своеобразен. Всегда актуально значение психолого-половых характеристик личности, т.е. тех личностных и деловых качеств, которые партнеры по общению ожидают от человека, заинтересованного в их расположении. Здесь имеется в виду следующее. Чтобы не разрушить каких-то иллюзий или сложившихся стереотипов и не разочаровать собой партнеров, рекомендуется проявлять те личностно-деловые качества, которые они ожидают в вас найти.

Выбор той или иной модели поведения в каждой конкретной ситуации в значительной мере зависит от личности человека, с которым приходится общаться.

*(По материалам: Мильнер Б.З. Принципы корпоративной этики ведения бизнеса [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2007/08/13/principy\\_korporativnoj\\_jetiki\\_vedenija\\_biznesa.html](http://www.elitarium.ru/2007/08/13/principy_korporativnoj_jetiki_vedenija_biznesa.html))*

Этический кодекс, по сути, является сводом правил и норм поведения, которые разделяют участники группы. С помощью кодекса задаются определенные модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности.

Первыми универсальными кодексами, представляющими собой

набор общечеловеческих ценностей, были своды религиозных правил (например, Десять заповедей Ветхого завета). Чуть позже стали возникать частные кодексы, определяющие поведение отдельных социальных групп общества (например, Кодекс самурая "Бусидо").

Потребность в частных кодексах (например, кодексы объединений, профессий) возникла в связи с тем, что универсальных норм было недостаточно для регулирования человеческого поведения в специфических ситуациях. Частная этика конкретизировала общие нравственные принципы применительно к особенностям той или иной деятельности.

В настоящее время наиболее распространены два вида этических кодексов - профессиональные и корпоративные, которые регулируют отношения людей внутри данных групп.

В зависимости от идентичности специалиста (с организацией или с профессиональным сообществом) более значимым для него будет кодекс профессиональной или корпоративной этики.

Профессиональные кодексы регулируют отношения внутри профессионального сообщества и эффективны для "свободных профессий", где наиболее выражены профессиональные этические дилеммы. Одним из первых профессиональных этических кодексов стала клятва Гиппократова - кодекс врачей. Наиболее известны этические кодексы тех профессий, где значимые этические дилеммы задаются содержанием деятельности (адвокаты, психотерапевты, журналисты, риэлторы и т.д.).

Кодексы регламентируют поведение специалиста в сложных этических ситуациях, характерных для данной профессии, повышают статус профессионального сообщества в социуме, формируют доверие к представителям данной профессии. Также кодекс усиливает значимость принадлежности к профессии, его принятие косвенно может являться обрядом инициации, актом "обращения в профессию" (например,

принятие клятвы Гиппократ и допуск к лечебной работе у врачей).

Когда наиболее значимые этические дилеммы задаются организацией, деятельность сотрудников регламентируется корпоративным кодексом.

Нормы, которых должны придерживаться члены профессий, определены в их *кодексах профессиональной этики*. Подразумевается, что кодексы профессиональной этики регулируют профессиональную деятельность всех членов профессии, как практикующих самостоятельно, так и работающих по найму.

### **Кодексы профессиональной этики**

Считается, что **кодексы профессиональной этики** должны формулировать строгие нормы поведения членов профессий. Однако, на самом деле эти кодексы призваны решать самые разные задачи. Некоторые кодексы просто используются для того, чтобы продемонстрировать, что такая-то группа является профессией. Некоторые кодексы провозглашают свод идеалов (чаще недостижимых), к достижению которых члены профессии должны стремиться и которыми они должны руководствоваться в своей практике. Другие кодексы или их разделы носят дисциплинарный характер, определяя минимум условий, которые должен соблюдать член профессии. Если же член профессии не соблюдает этот минимум, он подвергается наказаниям, наиболее серьезное из которых — это исключение из состава профессии. Есть кодексы, которые формулируют этикет данной профессии. Существуют единые кодексы, включающие и свод идеалов, и перечень дисциплинарных правил, и нормы профессионального поведения.

Если профессиональный кодекс призван служить основой, позволяющей данной профессии претендовать на автономию от непрофессионального общественного контроля (например, врачи и юристы), которому подвержены другие группы, такой кодекс должен

обладать следующими свойствами.

1. Кодекс должен быть регулятивным, целенаправленным. Включение в него идеалов не возбраняется. Но в нем следует точно определить, какие его положения представляют собой идеалы, а какие носят дисциплинарный, карательный характер. Если кодекс фактически не регулирует поведение членов профессии, она фактически не располагает публичной декларацией, служащей для общества основанием для признания ее профессией. Общество признает автономию профессии при условии, что она обязывает своих членов придерживаться более высоких норм поведения, чем соблюдают члены других групп, а поэтому профессиональные нормы должны быть известны населению, их должны воспринимать как более высокие, чем другие нормы.

2. Кодекс призван защищать общественные интересы и интересы тех, кого профессия обслуживает. Если общество не извлекает выгоды от предоставления профессии автономии, оно должно лишиться этой привилегии. Кодекс не должен являться средством самообслуживания профессии. Кодексы могут быть использованы для служения интересам профессии за счет общества. Некоторые правила (например, правила, касающиеся установления размеров гонораров или ограничения рекламы) защищают профессию и противоречат интересам общества. Положения кодексов, препятствующие конкуренции внутри профессии, обычно не в интересах общества; они направлены на подчеркивание негативных, монополистических свойств профессии.

3. Кодексы должны быть точно сформулированными и честными. Кодекс, который просто утверждает, что члены профессии не должны лгать, красть или обманывать, не требует ничего сверх того, что требуется от всех других людей. Когда кодекс составлен честно, в нем отражены аспекты профессии, характеризующие конкретные специфические искушения, которые могут испытывать члены

профессии. Автономия предоставляется профессии потому, что ей известны возможные специфические ошибки, недостатки данной профессии — ее темные стороны, ее неэтичные, хотя и не совсем противозаконные методы. Если такие методы в кодексе точно не определены, профессия фактически не контролирует свою деятельность.

4. Кодекс должен быть и контролируемым, и контролирующим. Если кодекс не содержит положений о предъявлении обвинений и о применении наказаний, он представляет собой не более чем декларацию об идеалах. Если профессия не может всей своей деятельностью доказать, что она контролирует своих членов, у общества нет основания верить, что она это делает. В подобных случаях нет оснований для предоставления профессии особых привилегий. Соответственно, общество должно принимать законы, касающиеся деятельности членов данной профессии и устанавливающие контроль за их деятельностью, точно так же, как оно контролирует представителей других родов занятий.

Хотя профессии и могут добиваться выполнения правил своих кодексов, они все же не являются судебными инстанциями. Нарушение профессионального кодекса влечет за собой лишь ограниченные дисциплинарные меры. Самым жестоким наказанием, как уже было сказано выше, может служить исключение из состава профессии наряду с преданием публичной огласке проступка. Наиболее часто практикуется вынесение порицания.

Профессиональные кодексы обычно игнорируют такие проблемы, с которыми сталкиваются по крайней мере некоторые члены профессии. В профессиональных кодексах часто уточняются обязанности по отношению к клиенту или пациенту, к предпринимателю (если член профессии работает по найму), к населению и к самой профессии. Что приходится делать члену профессии, когда эти обязанности вступают друг с другом в противоречие? Например, как должен поступить

работающий в компании врач, когда ему велят не разглашать информацию о росте показателей связанных с работой заболеваний среди рабочих завода? Являются ли его обязанности по отношению к обществу и по отношению к пациентам (рабочим) выше, чем обязанности по отношению к предпринимателю?

Кроме того, профессиональные кодексы не содержат и указаний на то, какие должны последовать меры, когда сама профессия действует неподобающим образом.

### **Корпоративные кодексы**

Первопричина этических проблем в бизнесе - противоречия в интересах заинтересованных групп. Поэтому важнейшие задачи кодекса корпоративной этики - установить приоритеты в отношении целевых групп и пути согласования их интересов.

Кодекс корпоративной этики может выполнять три основные функции:

- репутационную;
- управленческую;
- развития корпоративной культуры.

Репутационная функция кодекса заключается в формировании доверия к компании со стороны референтных внешних групп (описание политик, традиционно закрепляемых в международной практике по отношению к клиентам, поставщикам, подрядчикам и т.д.). Таким образом, кодекс, являясь инструментом корпоративного PR, повышает инвестиционную привлекательность компании. Наличие у компании кодекса корпоративной этики становится общемировым стандартом ведения бизнеса.

Управленческая функция кодекса состоит в регламентации поведения в сложных этических ситуациях. Повышение эффективности деятельности сотрудников осуществляется путем:

- регламентации приоритетов во взаимодействии со

значимыми внешними группами,

- определения порядка принятия решений в сложных этических ситуациях,
- указания на неприемлемые формы поведения.

Корпоративная этика, кроме того, является составной частью корпоративной культуры. Кодекс корпоративной этики - значимый фактор развития корпоративной культуры. Кодекс может транслировать ценности компании всем сотрудникам, ориентировать сотрудников на единые корпоративные цели и тем самым повышать корпоративную идентичность.

### **Подходы к созданию этических корпоративных кодексов**

Содержание кодекса компании определяется, прежде всего, ее особенностями, структурой, задачами развития, установками ее руководителей.

Как правило, кодексы содержат две части:

- идеологическую (миссия, цели, ценности);
- нормативную (стандарты рабочего поведения).

При этом идеологическая часть может не включаться в содержание кодекса.

В профессионально однородных организациях (банки, консалтинговые компании) часто используются кодексы, описывающие в первую очередь профессиональные дилеммы. Эти кодексы "вышли" из описанных ранее кодексов профессиональных сообществ. Соответственно, содержание таких кодексов в первую очередь регламентирует поведение сотрудников в сложных профессиональных этических ситуациях. В банковской деятельности, например, это доступ к конфиденциальной информации о клиенте и сведениям об устойчивости своего банка. Кодекс описывает правила обращения с такой информацией, запрещает использовать сведения в целях личного обогащения.

В первую очередь здесь решаются управленческие задачи. Дополнение такого кодекса главами о миссии и ценностях компании способствует развитию корпоративной культуры. При этом кодекс может иметь значительный объем и сложное специфическое содержание и адресоваться всем сотрудникам компании.

В больших неоднородных корпорациях сочетание всех трех функций становится сложным. С одной стороны, существует ряд политик и ситуаций, традиционно закрепляемых этическими кодексами в международной практике. Это политики по отношению к клиентам, поставщикам, подрядчикам; описание ситуаций, связанных с возможными злоупотреблениями: взятки, подкуп, хищения, обман, дискриминация. Исходя из управленческой функции, кодекс описывает стандарты образцового поведения в таких ситуациях. Такой кодекс имеет значительный объем и достаточно сложное содержание. Адресация его всем группам сотрудников в условиях значительной разницы в образовательном уровне и социальном статусе сотрудников затруднена. В то же время развитие корпоративной культуры компании требует единого кодекса для всех сотрудников - он должен задавать единое понимание миссии и ценностей компании для каждого сотрудника.

В такой ситуации используются 2 варианта кодекса - декларативный и развернутый.

"Кредо", или декларативный вариант этического кодекса используется для предъявления этических принципов с начала XX века. К таким кодексам относятся Кредо (декларация ценностей) "Джонсон и Джонсон" (1944 г.), Кодекс "Семь духов (принципов)" поведения сотрудников "Мацусита электрик" (1933 г.). Они описывают общие принципы поведения сотрудников на уровне деклараций.

По сути, декларативный вариант - это только идеологическая часть кодекса без регламентации поведения сотрудников. Например "Кредо"

включает 4 развернутых ценности, "Семь духов" - семь основных принципов. При этом в конкретных ситуациях сотрудники сами должны ориентироваться, как им себя вести, исходя из базовых этических норм.

Подобные кодексы действуют и по сей день. Однако в ряде случаев сотрудникам трудно оценить этическую правомерность конкретного поступка исходя из общих принципов. Следовательно, для того, чтобы кодекс действительно работал, компании прибегают к постоянной трансляции этих принципов через пение гимна, регулярное обсуждение и другие корпоративные ритуалы. Например, начиная с 70-х годов, компания "Джонсон и Джонсон" установила практику постоянного обсуждения и критического обзора "Кредо". Во время кризиса, вызванного отравлением тайленола(1), Ларри Фостер, вице-президент компании по связям с общественностью, сказал, что у компании не было иного варианта поведения, кроме удаления тайленола с рынка. Отказаться сделать это значило нарушить "Кредо".

Итак, декларативный вариант кодекса решает в первую очередь задачи развития корпоративной культуры. При этом для предоставления кодекса международному сообществу и решения конкретных управленческих задач необходима разработка дополнительных документов.

С 80-х годов XX века распространение получил также развернутый вариант кодекса с подробной регламентацией этики поведения сотрудников (P&G, BP). В них была зафиксирована конкретная регламентация поведения сотрудников в отдельных областях, где риск нарушений был высок или возникали сложные этические ситуации. Эти регламенты описывались в виде политик в отношении заказчиков, потребителей, государства, политической деятельности, конфликта интересов, безопасности труда.

При этом большой объем и сложность содержания таких кодексов определяют их выборочную адресацию. В большинстве компаний такие

кодексы разрабатываются для высшего и среднего менеджмента и не являются всеобщим документом, объединяющим всех сотрудников.

<b>Подходы к созданию этических кодексов</b>			
	<b>Профессиональ ный</b>	<b>Декларатив ный</b>	<b>Развернутый</b>
Пример	Альфа-банк, Северная торгово- промышленная палата	Johnson & Johnson, Panasonic	BP Amoco, P&G.
Характеристик и организации	Профессионально однородны организации	Крупные, профессионально неоднородные организации	
Содержание	Описывает профессиональные этические дилеммы, нормы и стандарты поведения. Может содержать идеологическую часть	Описывает идеологию и общие правила поведения	Описывает политики отношении ключевых групп и Регламентирует поведение сотрудников Может содержать идеологическую часть
Основные функции	Может реализовывать все три функции: репутационную, управленческую и функцию развития	Рализует в основном функцию азвития корпоративной культуры,	Реализует репутационную и управленческую функции

	корпоративной культуры	частично управленческую	
Кому адресован	Всем сотрудникам	Всем сотрудникам	Преимущественно менеджменту
Формат	Профессиональный язык, большой объем	Понятный текст, небольшой объем	Специальная терминология, большой объем

Итак, каждая компания определяет собственные задачи, для решения которых она намерена использовать такой инструмент, как кодекс корпоративной этики. Но создание кодекса, естественно, не ограничивается только написанием текста документа. Существует специфика исполнения подобных документов: заставить исполнять этический кодекс нельзя. Поэтому для того, чтобы он действительно работал, еще на этапе его создания необходимо предусмотреть процедуры, включающие в процесс разработки документа по возможности всех сотрудников компании. Только при условии принятия каждым сотрудником кодекса корпоративной этики он будет реально исполняться.

*(По материалам: Стернин И., Панферова Н. Кодекс корпоративной этики: каждой компании – свой кодекс // [http://www.iteam.ru/publications/corporation/section\\_94/article\\_3227](http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_94/article_3227)).*

#### **«Кодекс корпоративной этики и норм делового общения»**

(примерный документ):

**1. Общие ценностные принципы деятельности акционерного общества.**  
Акционерное общество (наименование) соблюдает следующие принципы:

- строит отношения с клиентами и партнерами на основе правовых,

нравственных и этических норм;

- несет полную ответственность перед потребителями за качество своей продукции и своевременное выполнение договорных обязательств;
- создает и поддерживает взаимовыгодные коммерческие отношения с поставщиками и потребителями, руководствуясь принципами взаимоуважения и компромисса;
- признает трудовые заслуги своих работников и стремится обеспечить им справедливое вознаграждение в соответствии с уровнем результатов труда, качеством и количеством вложенного в работу усердия;
- обеспечивает социальные гарантии работникам общества, экологически чистые и безопасные условия труда, возможность повышения квалификации труда и профессионального роста;
- сотрудничает с государственными и муниципальными органами власти, поддерживает благотворительность, сохраняет окружающую среду, внедряя экологически чистые технологии производства продукции.

## 2. Коллективные принципы поведения.

Все работники акционерного общества (наименование) стремятся обеспечить в процессе трудовой деятельности следующие принципы:

- забота об общих интересах акционерного общества и каждого труженика в отдельности;
- обеспечение роста корпоративных ценностей, корпоративной культуры, духа сплоченности в коллективе;
- создание и поддержание высокого делового имиджа, безупречной репутации, соблюдение норм делового общения;
- поддержание общей стратегии и приоритетов, выработанных администрацией общества;
- неприятие использования имиджа акционерного общества для достижения личных корыстных целей во вред обществу;
- запрещение ведения посторонней коммерческой деятельности, если

она противоречит экономическим интересам общества, наносит ущерб его имиджу и деловой репутации;

- обеспечение конфиденциальности полученной информации, не использование этой информации во вред обществу, для целей личной выгоды, либо в интересах третьих лиц;
- ограничение возможности политической деятельности работников общества рамками вне рабочего времени, не использование в этой деятельности имущества общества, а также имени и авторитета его руководителей.

### 3. Этические принципы служебных отношений.

Каждый работник акционерного общества (наименование) должен:

- с уважением относиться ко всем окружающим его людям, ценить личность в каждом человеке;
- соблюдать единство слова и дела, всегда выполнять данные обещания;
- быть терпимым к чужому мнению, даже если оно ему не нравится;
- быть вежливым и корректным в любой ситуации, никогда не терять самообладания;
- не вмешиваться в частную (личную) жизнь другого человека, если только тот об этом не просит сам, или если обстоятельства угрожают его жизни или здоровью;
- иметь опрятный деловой вид.

*(По материалам: Бочков В. Корпоративная этика // <http://ryazancci.ru/projects/article3.php>).*

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

### ЗАДАНИЕ № 1.

Прочитайте Кодексы корпоративной этики ОАО «ФСК ЕЭС» и ОАО «РусГидро» (См. Приложение). Составьте таблицу, включив в неё следующие основания:

1. Миссия, стратегические приоритеты и ценности компании.
2. Общие правила поведения в компании.
3. Неприемлемое поведение в компании.
4. Охрана труда, здоровья и защита окружающей среды.
5. Эффективное использование собственности и ресурсов компании.
6. Распространение информации о компании.
7. Предотвращение конфликта интересов.
8. Система исполнения кодекса.

КОМПАНИЯ	ОАО «ФСК ЕЭС»	ОАО «РусГидро»
1. Миссия, стратегические приоритеты и ценности компании		
2. Общие правила поведения в компании		
3. Неприемлемое поведение в компании		
4. Охрана труда, здоровья и защита окружающей среды.		
5. Эффективное использование собственности и ресурсов компании.		
6. Распространение информации о компании		
7. Предотвращение конфликта интересов.		

8. Система исполнения кодекса.		

### ЗАДАНИЕ № 2.

Внимательно изучите Кодекс инженерной этики и материалы к занятию. Составьте Кодекс профессиональной этики инженера-энергетика.

### ЗАДАНИЕ № 3.

Сравните Кодекс корпоративный этики Российской энергетической компании ОАО «ФСК ЕЭС» или ОАО «РусГидро» с Кодексом корпоративный этики энергетической компании другого государства (США, Канады, Японии, Германии, Польши). Приготовьте сообщение.

### ЗАДАНИЕ № 4.

На основании рекомендованной литературы составьте таблицу, отражающую этику отношений на предприятии энергетической системы (ДРСК или Зейская ГЭС, ГЭМ, Бурейская ГЭС).

№	Система отношений	Этические принципы

ЗАДАНИЕ № 5. Подготовьтесь к дискуссии на одну из тем:

- 1). Кодекс профессиональной этики: за и против.
- 2). Противоречия общей этики, реальности и кодексов профессиональной этики.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кузнецов, И. Н. Бизнес-этика : учеб. пособие / И. Н. Кузнецов. - : Дашков и Ко, 2007. - С. 11-76.

2. Мильнер Б.З. Принципы корпоративной этики ведения бизнеса[Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2007/08/13/principy\\_korporativnoj\\_jetiki\\_vedeni\\_ja\\_biznesa.html&](http://www.elitarium.ru/2007/08/13/principy_korporativnoj_jetiki_vedeni_ja_biznesa.html&)

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8.

ТЕМА: Корпоративная этика организации

### ПЛАН

1. Коммуникация в организации.
2. Стратегическое управление персоналом организации.
3. Этика взаимоотношений в группах.
4. Этические нормы в деятельности организации.
5. Нравственные основы деятельности.

### МАТЕРИАЛЫ К ТЕМЕ

Коммуникации — главное препятствие на пути достижения целей организации. В ходе обмена обе стороны играют активную роль: недостаточно лишь передать информацию — необходимо, чтобы другая сторона восприняла ее. Главная цель коммуникационного процесса заключается в обеспечении понимания передаваемой информации. Рассмотрим основные барьеры на пути межличностных коммуникаций, правила эффективного слушания, которые помогают их преодолеть, а также способы повышения эффективности межличностных коммуникаций.

*Коммуникация* — процесс и результат обмена информацией.

*Эффективные коммуникации* — обмен информацией, на основе которого руководитель получает возможность принятия эффективных решений и доводит до сотрудников принятые решения.

Многие теоретики и практики менеджмента согласны с утверждением, что коммуникации — главное препятствие на пути достижения целей организации. Основная причина низкой эффективности коммуникаций в организациях заключается в забвении факта, что **коммуникация** — это

**обмен.** В ходе обмена обе стороны играют активную роль: недостаточно лишь передать информацию — необходимо, чтобы другая сторона восприняла ее.

Главная цель коммуникационного процесса заключается в обеспечении *понимания передаваемой информации.*

Выделяют восемь **основных категорий коммуникационного процесса:**

- *отправитель* — человек (или группа), желающий сообщить информацию;
- *сообщение* — информация, смысл и идея, которые хочет передать отправитель;
- *канал* — способ, которым передается информация: устно, письменно, невербально, по телефону, через Интернет и т.п.;
- *код* — система знаков и символов, посредством которой передается смысл сообщения. В качестве кода могут выступать слова, произнесенные вслух, написанный текст, жесты, мимика, условные сигналы и т.п.;
- *контекст* — внешняя среда, обстановка, ситуация, наполненные индивидуально различимыми смыслами и ассоциациями;
- *получатель* — человек (или группа), до которого отправитель хочет донести свое сообщение;
- *шумы (помехи)* — все, что искажает смысл сообщения;
- *обратная связь* — реакция (отклик) получателя на воспринятое им послание.

Таким образом, процесс коммуникации включает в себя несколько **этапов:**

- формирование сообщения отправителем — формулирование идеи, осознание необходимости передать сообщение;
- выбор канала связи и отображение сообщения с помощью системы кодов;

- передача закодированного сообщения отправителем;
- восприятие закодированного сообщения получателем;
- расшифровка кода и формулирование идеи сообщения;
- реакция на воспринятое сообщение.

Важно отметить, что вследствие несовершенства кода, различий в интерпретации контекста и воздействия шумов на каждом этапе коммуникативного процесса смысл воспринятого сообщения может (существенно) отличаться от начального, сформулированного отправителем.

Различают *межличностные* и *организационные* коммуникации. Если проблемы межличностных коммуникаций кроются в индивидуальных особенностях людей и контексте передачи сообщения, то основным фокусом организационных коммуникаций становится создание эффективной системы передачи сообщений.

Основные *барьеры* на пути межличностных коммуникаций:

- барьеры восприятия — неоднозначность интерпретации смысла сообщения, что зависит от различий в индивидуальных контекстах. Чаще всего это проявляется в виде конфликтов между сферами компетентности и преград, обусловленных установками людей;
- семантические барьеры — неоднозначность толкования смысловых оттенков слов, паралингвистических (интонация, тон, скорость) и невербальных факторов речи (жесты, мимика, поза, взгляд);
- барьеры обратной связи — неэффективная обратная связь, не дающая отправителю достаточной информации о правильности восприятия его сообщения;
- неумение слушать — люди чаще ориентированы на экспрессию собственного внутреннего мира, чем на восприятие и анализ внешней информации.

Специалисты по менеджменту сформулировали десять правил **эффективного слушания**, которые помогают преодолеть последний барьер:

- прежде всего, перестаньте говорить;
- помогите говорящему раскрепоститься;
- покажите, что вы готовы слушать;
- устраните раздражающие моменты;
- сопереживайте говорящему;
- будьте терпеливы;
- сдерживайте свой характер;
- не допускайте споров и критики;
- задавайте вопросы;
- и еще раз: перестаньте говорить.

Существует множество способов повышения эффективности межличностных коммуникаций. Перечислим лишь некоторые:

- проясняйте свои идеи до того, как начнете их высказывать (передавать другим людям);
- будьте восприимчивы к возможным семантическим проблемам;
- следите за выражением своего лица, жестами, позой, интонациями;
- выражайте открытость и готовность понимать;
- добивайтесь установления обратной связи, используя следующие приемы:
  - задавайте вопросы;
  - попросите собеседника пересказать ваши мысли;
  - оценивайте язык поз, жестов и интонаций собеседника, которые могут указывать на замешательство и непонимание;
  - контролируйте первые результаты работы;
  - всегда будьте готовы ответить на вопросы.

#### **Барьеры на пути организационных коммуникаций:**

- *искажение сообщений*. Возможные причины: непреднамеренно, в результате затруднений в межличностных коммуникациях; сознательно, когда кто-либо из менеджеров среднего звена не согласен с сообщением и

модифицирует его таким образом, чтобы сообщение отражало его интересы; в результате фильтрации; из-за статусных различий; из-за страха перед наказанием или при ощущении бессмысленности коммуникации;

- *информационные перегрузки* — превышение реальных возможностей системы и входящих в нее людей обрабатывать информацию;
- *неэффективная структура организации* — чем выше в организации вертикаль власти (количество иерархических уровней), тем больше вероятность искажения информации;
- *некомпетентность персонала* — коммуникативная, профессиональная и методологическая;
- *неэффективный способ организации работ* и распределения задач;
- *конфликты* как между подразделениями, так и между людьми.

#### Пути повышения эффективности организационных коммуникаций:

- создавайте системы обратной связи;
- регулируйте информационные потоки;
- предпринимайте управленческие действия, способствующие облегчению обмена информацией по вертикали и горизонтали.
- разворачивайте системы сбора предложений;
- используйте внутриорганизационные информационные системы: корпоративные печатные издания, стенгазеты, стенды, Интернет и т. п.;
- применяйте достижения современных информационных технологий.

(По материалам: Плотников М.В. Эффективные коммуникации в организации [http://elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii\\_organizacija.html](http://elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html)).

#### **Барьеры в межличностной коммуникации**

**Перцептивно-интерпретационные ошибки (обусловленные восприятием).** Люди по-разному воспринимают одни и те же ситуации, выделяют в них главные, по их мнению, особенности. Они обычно убеждены, что их индивидуальная точка зрения и есть правильная. В одном

из психологических исследований делается, например, вывод: «Наша самая общая и большая ошибка состоит в том, что мы считаем мир действительно таким, каким он нам кажется». Но «кажется» он каждому по-своему. В зависимости от опыта, сферы профессиональной компетенции, интересов и многого другого одна и та же информация будет восприниматься и интерпретироваться с очень большими различиями или вообще — не пониматься и даже активно отторгаться.

**Диспозиционные ошибки** обусловлены различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей, вступающих в коммуникативный обмен. Если, допустим, у руководителя в прошлом опыте сложилась стойкая отрицательная установка к восприятию какого-либо члена организации, ее будет чрезвычайно трудно преодолеть даже в том случае, если подчиненный сообщает действительно важную и нужную информацию. Эта информация будет либо отторгаться, либо пониматься ошибочно, либо, по крайней мере, восприниматься с повышенным недоверием.

**Статусные ошибки** возможны вследствие больших различий в организационном статусе коммуникантов. Очень хорошо известно, как трудно бывает понять «большому руководителю» нужды «простого рабочего». Общим здесь является правило: чем больше статусные различия, тем выше вероятность такого рода ошибок.

**Семантические барьеры** возникают из-за того, что понятия естественного языка обладают свойством полисемичности, т.е. многозначности и наличием ряда смысловых оттенков. Следовательно, они допускают возможность неоднозначного понимания говорящим и слушающим, что усиливается при различиях в их установках, целях, статусе, а также зависит от общего контекста коммуникаций. Личностный контекст у каждого свой, что и приводит к семантическим различиям, ошибкам. Они могут затрагивать не только различное понимание отдельных слов (понятий, терминов), но и целых высказываний. Например, если руководитель говорит: «Займитесь этим, как только у вас выдастся свободное время», то сразу же

возникнет вопрос о том, как он понимает это «свободное время» и как это трактует подчиненный. В целом все отмеченные типы ошибок можно суммировать, если вспомнить известный афоризм: «Мысль изреченная есть ложь». Перефразируя его, можно сказать, что мысль изреченная и воспринятая есть ложь вдвойне. В связи с этим в психологии коммуникации сформулировано правило: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего».

**Невербальные преграды.** Хотя вербальные средства являются основными при коммуникациях всех видов, заметную роль играют невербальные средства (жесты, мимика, интонация, манера коммуникативного поведения, пантомимика и т.д.). Все они еще более многозначны, нежели вербальные. Это обуславливает различия в их интерпретации, ведет к ошибкам коммуникации. Поскольку вербальные и невербальные средства используются, как правило, совместно, то неправильная интерпретация невербальных знаков может приводить к ошибкам в понимании словесных сообщений.

**Неэффективная обратная связь** также является одним из источников ошибок коммуникаций, о чем, так же, как еще об одной ошибке — неумении слушать, подробнее будет сказано ниже.

**Плохо сформулированное сообщение.** «Туманность» распоряжений, их двусмысленность, наличие в них неопределенных понятий, бедность лексических средств, использование слов в переносном смысле, повторы, использование жаргона и «бытовизмов», просто косноязычие — все это непосредственные, очень распространенные и достаточно очевидные причины ошибок коммуникаций.

**Потери информации в коммуникативных циклах** включают два основных вида ошибок. Во-первых, если коммуникативное сообщение является слишком длинным, громоздким и сложным, а зачастую — витиеватым, то слушающий успевает забыть, о чем ему говорилось в начале сообщения. В этом случае перегружается кратковременная память слушателя

и возникают информационные потери (отсюда — требование лаконичности сообщений). Исследования показывают, что из-за этого теряется до 50% всей коммуникативной информации. Во-вторых, нисходящие вертикальные коммуникации, наиболее типичные для руководителя, образуют цепь. Они передаются от высшего руководителя на следующий по иерархии уровень, оттуда — на еще более низкий уровень и так далее — до уровня непосредственного исполнения. Показано, что при каждой последующей передаче теряется или искажается около 30% информации. Согласно исследованиям, лишь 63% информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов; 40% — до начальников цехов; 20% — до рабочих.

**Фальсификационные ошибки.** Восходящие коммуникативные потоки имеют своими источниками не «беспристрастных» передатчиков, а конкретных людей. Однако ни один другой «передатчик» не способен исказить (осознанно или нет) информацию столь явно и сильно, а порой — изощренно, нежели человек. Он, преследуя свои корыстные цели, отнюдь не всегда, а на деле — редко заинтересован в объективности предоставляемой им информации. Наиболее типичным является предоставление подчиненным информации вышестоящему лицу в свете, благоприятном и для него, и для самого отправителя. Фальсификационные ошибки составляют поэтому один из главных источников возникновения у руководителя недоверия к осведомительной информации и, как следствие, — неопределенности в его деятельности.

**Преждевременная оценка.** Эта ошибка связана с тем, что слушающий делает преждевременную эмоциональную оценку сообщению, не дождавшись его окончания. Эта эмоциональная оценка формирует неадекватную установку восприятия, а в итоге ведет к неправильному пониманию всего сообщения. Радикальным вариантом этой ошибки является ситуация, когда такая установка блокирует восприятие информации.

**«Ошибки страха».** Часто руководитель не получает истинную

информацию от подчиненных или получает ее в искаженном и приукрашенном виде по причине страха подчиненных перед ним.

### **Преодоление барьеров**

Все рассмотренные типы ошибок и «барьеров» являются негативными факторами, препятствующими реализации коммуникативной функции. Их преодоление — одно из средств повышения эффективности данной функции. Еще более действенным средством этого выступает соблюдение некоторых общих правил и принципов построения эффективных коммуникаций. В настоящее время существует большое число различных перечней таких правил. Это связано как с важностью данной проблемы, так и с ее широтой. Наиболее значимые из этих правил состоят в следующем.

Наиболее общим является правило, согласно которому нельзя приступать к сообщению идеи, если она не понятна или не до конца **понятна самому себе**. «Проясняйте свои идеи перед началом их передачи», — так формулируется это правило.

Правило **«постоянной готовности к непониманию»** и допущения за исполнителями «права на непонимание». Распространенное заблуждение руководителя состоит в том, что его нельзя не понять. Напротив, многообразие семантических и личностных «барьеров» часто приводит к неполному и неточному пониманию сообщений в первой его версии. Это требует дополнительных разъяснений.

**Правило конкретности.** Следует избегать неопределенных, двусмысленных, расплывчатых выражений и слов, а без необходимости не пользоваться незнакомыми или узкоспециальными терминами, перегружать сообщение «профессионализмами».

**Правило контроля за невербальными сигналами.** Недостаточно контролировать только свою речь и содержание сообщения. Необходимо также контролировать за его формой в той части, которая касается его внешнего «сопровождения» — мимикой, жестами, интонацией, позой. Например, очень важная информация, сообщаемая руководителем, сидящим в расслабленной

позе, да еще интонацией с оттенком игривости и к тому же в неофициальной обстановке, вряд ли будет осознана адресатом именно как таковая, несмотря на ее содержательные характеристики.

**Правило адресата.** Необходимо стремиться говорить «на языке собеседника», т.е. учитывать его жизненный и профессиональный опыт, индивидуальные особенности, культурно-образовательный уровень, его ценности и интересы.

**Правило «собственной неправоты».** При коммуникации всегда необходимо допускать, что личная точка зрения может быть неправильной. Это очень часто предостерегает от очень серьезных ошибок и грубых просчетов.

**Правило «места и времени».** Эффективность любого сообщения, а в особенности — руководящего распоряжения, резко возрастает в случае их своевременности и выбора наиболее адекватной ситуации, обстановки, в которой они реализуются.

**Правило открытости** означает готовность к пересмотру своей точки зрения под влиянием вновь открывающихся обстоятельств, а также способность принимать и учитывать точку зрения собеседника.

**Правило активного и конструктивного слушания** — одно из основных условий эффективных коммуникаций. Однако именно оно наиболее часто и нарушается — причем, чем выше уровень руководителя и авторитарнее его методы, тем эти нарушения больше. В ряде случаев это правило может выполняться «с точностью до наоборот» и звучит так: «Если вы хотите со мной разговаривать, то молчите». Исследования показывают, что лишь 25% руководителей в этой или иной мере владеют умением слушать. К. Дэвис следующим образом суммировал те требования, которые включены в умение слушать: 1) перестаньте говорить; 2) помогите говорящему раскрепоститься; 3) покажите говорящему, что вы готовы слушать; 4) устраните раздражающие моменты; 5) сопереживайте говорящему; 6) будьте терпеливы; 7) сдерживайте свой характер; 8) не

допускайте споров или преимущественной критики; 9) задавайте вопросы; 10) и снова — «перестаньте говорить!» Наконец, заключает К. Дэвис, «природа дала человеку два уха, но только один язык, намекнув, что лучше больше слушать, чем говорить».

**Правило обратной связи.** О важности обратной связи как общего принципа построения коммуникативного процесса уже было сказано. Именно он, в конечном итоге, обеспечивает достижение главной цели коммуникативного процесса — взаимопонимания. Технически обратная связь может обеспечиваться посредством задавания контрольных вопросов или просьб повторить сделанное сообщение. Другой организационной формой обеспечения эффективной обратной связи является своеобразный стиль руководства — «политика открытых дверей» или «руководства не из кабинета» (у него есть и другие названия — выведение управления за пределы кабинетов, управление путем обхода рабочих мест, «видимое управление», управление путем «хождения повсюду»).

Существует ряд принципов обеспечения эффективной обратной связи, являющихся конкретными средствами реализации коммуникативной функции. Эффективная обратная связь:

1. должна быть направлена на изучение действий членов организации;
2. конструктивна, и благодаря ей получателю сообщаются полезные для него идеи;
3. обнаруживает тенденцию к специфичности, точно устанавливая, в чем неполадки и что конкретно должно быть сделано для их устранения;
4. носит незамедлительный характер;
5. основывается не столько на оценке сказанного (хорошо или плохо), сколько на изложении того, что должно (или не должно) быть сделано;
6. полезна члену организации в той мере, в какой она предоставляет ему способы улучшения работы;

7. характеризуется своевременностью поступления к работнику, давая ему возможность внести улучшения в свои действия;

8. для того чтобы обратная связь была эффективной, члены организации должны проявлять желание и готовность принять ее;

9. должна быть четко выражена таким образом, чтобы стать понятной получателю;

10. должна быть надежной.

*(По материалам: Карнов А.В. Поверх барьеров: преодоление преград в межличностной коммуникации // [http://www.elitarium.ru/2007/12/04/preodolenie\\_pregrad\\_v\\_kommunikacijakh.html](http://www.elitarium.ru/2007/12/04/preodolenie_pregrad_v_kommunikacijakh.html)).*

**Стратегия** — это путь; принципиальное направление для планирования действий, которые нужно будет предпринять, чтобы добиться желаемого результата. Выбор стратегии можно сравнить с выбором дороги, по которой вы планируете ехать. Предпочтя ее, вы вынуждены ехать по ней, меняя лишь полосу движения и скорость. Смена дороги возможна не всегда: только в особых точках — перекрестках с другими дорогами. Ошибочный выбор дороги, ведущей не в том направлении, невозможно исправить никакими тактическими средствами: ни полосой, ни скоростью движения.

Стратегия стоит на контроле соответствия между вашими мыслями (идея, видение и миссия) и поставленными конкретными целями и планом последующих действий. Стратегия отвечает на вопрос «Как получить желаемое?». Причем не просто получить, а получить при ограниченных ресурсах — минимальных затратах денег, времени и сил. Стратегия решает массу задач, но фактически она принципиально описывает всю последующую деятельность компании. Под стратегией понимается описание того, как будут достигаться цели, решаться существующие и возникающие проблемы и распределяться необходимые для этого ограниченные ресурсы. На основе этого документа персонал компании сможет принимать взаимосвязанные решения, призванные обеспечить скоординированное и упорядоченное достижение целей.

Все планы, бюджеты и процедуры, которые будут готовиться в компании после принятия стратегии, должны быть сделаны на основе документа «Стратегия компании» или приведены в соответствие с ним. Стратегия позволит вам сформировать стратегический (долгосрочный) план, а также осуществлять средне- и краткосрочное планирование в ключе единых стратегических целей. Исходя из этого, вы сможете быстро оценить соответствие действий, предпринимаемых персоналом компании, поставленным целям.

#### **Характеристика документа «Стратегия компании»:**

- Описывает общие выбранные направления развития компании.
- Описывает принципиальные действия, которые будет предпринимать компания для достижения поставленных целей.
- Содержит принципы и правила принятия решений.
- Указывает период, на который ориентирована стратегия (например, среднесрочное планирование на ближайшие 3-5 лет).
- Средний объем документа — 1-3 страницы. В крупных компаниях стратегия может занимать десятки страниц.

#### **Стратегия должна отвечать на вопросы:**

- чего мы должны достичь;
- что мы должны сделать для того, чтобы этого достичь;
- как конкретно мы собираемся достигать поставленных целей;
- что мы ни в коем случае не должны делать?

#### **Что нужно учесть при разработке стратегии:**

- Соответствие целей стратегии состоянию внешней и внутренней среды — существуют ли возможности реализации стратегии, нет ли критических ограничений.
- Оценку имеющихся ресурсов. Необходимо распределить ресурсы в соответствии с реализуемой стратегией, а также повысить эффективность используемых ресурсов за счет их перераспределения.
- Внесение изменений в действующую организационную

структуру и действующую систему работы. Предусмотреть изменения в компании, без которых реализация стратегии невозможна.

- Возможность корректировки стратегического плана в том случае, если этого потребуют вновь возникшие обстоятельства.

### **Внешние и внутренние стратегии в компании**

Стратегии могут быть связаны как с внешней средой компании — внешние стратегии, например стратегия конкуренции, так и с внутренней — внутренние стратегии, например стратегия развития персонала:

- Внешняя среда — внешние стратегии (рынки, конкуренты, политическая ситуация и т. п.)
- Внутренняя среда — внутренние стратегии (продажи, персонал, финансы и т. п.)

Своя стратегия может быть у каждого ключевого процесса в компании. Общая стратегия компании может состоять из «подстратегий».

### **Пример: Стратегия выживания в кризис**

В данной ситуации общая для компании стратегия «Выжить в кризис» будет складываться из подстратегий каждого из подразделений компании. У каждого из подразделений будет собственная стратегия. Если компания небольшая и подразделения не выделены, подстратегии по функциональным направлениям могут быть упрощены. Но их наличие является обязательным условием существования организации и ее эффективной работы.

*Стратегия отдела продаж:*

- Повысить эффективность работы менеджеров на 10%.
- Внедрить новую систему оплаты труда в ближайшие три месяца.
- Сегментировать ассортимент по маржинальному и валовому доходу в ближайший месяц.
- Внедрить технологии управления продажами программу лояльности для ключевых клиентов в ближайшие три месяца.
- Оценить возможность снижения дебиторской задолженности.

*Стратегия отдела маркетинга:*

- Отсеять низкоэффективные рекламные средства.
- Разработать предложения для привлечения новых клиентов.
- Осуществлять регулярный анализ рынка, поиск нового ассортимента.
- Проанализировать действия конкурентов, оценить возможность занять нишу конкурентов.

*Стратегия отдела персонала:*

- Провести оценку персонала, внедрить новую систему оплаты труда в ближайшие три месяца.
- Перераспределить функциональные задач, увеличить эффективность работы персонала, провести обучение по темам: «Управление временем», «Навыки планирования» в ближайший месяц.
- Оценить риски, связанные с персоналом, провести мониторинг текущей ситуации (настроений) в офисе.

Разработка стратегии — задача руководства компании. В зависимости от детализации на разработку стратегии уходит 3-6 недель.

Эффективность стратегии вы будете оценивать в процессе работы. Стратегия — инструмент долгосрочный, поэтому результат не следует оценивать ежедневно. Периодами оценки может быть, например, подведение итогов и анализ по истечении квартала или полугодия. Обращайте внимание на тенденции — важно, чтобы они соответствовали реализуемой стратегии.

Могут появиться новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут открыть новые перспективы развития или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемого плана действий. В этом случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и требуется внесение изменений.

В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Будущее не всегда развивается в соответствии с нашими прогнозами. Поэтому часто приходится пользоваться обобщенной, неполной и неточной

информацией. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация, которая может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора.

В этом случае необходимо остановиться и провести тщательный анализ выявленных факторов. Если появление таких факторов было предусмотрено на этапе подготовки стратегии, просто внесите соответствующие изменения в план действий. Если же выявленные факторы не были предусмотрены и они являются критическими для дальнейшего развития компании, т. е. не позволяют достичь результата в запланированные сроки с запланированными ресурсами — вам придется пересмотреть свою стратегию.

### **Причины неудач проектов реорганизации компаний**

- Неточная формулировка проблемы, которая требует решения.
- Выбрана неподходящая методика введения изменений.
- Неправильно расставленные приоритеты; восприятие действий, необходимых для введения изменения, в качестве самого изменения.
- Недооценка роли предубеждений в отношении вводимых изменений, а также усилий, необходимых для искоренения этих предубеждений.
- Сотрудники, которые воплощают проект в жизнь, недостаточно осведомлены обо всех его аспектах.
- Введение изменений изолировано в отдельно взятой области вместо того, чтобы пересмотреть работу компании в целом.
- Недооценка роли человеческого фактора в процессе введения изменений.

### **Признаки нечетко сформулированной проблемы**

- Мало конкретных фактов, но много обобщений.
- Не имеет четких границ — «проблема» на самом деле содержит в себе несколько проблем.
- Много признаков проблемы, но не выявлено ни одной

конкретной причины.

- Проблема позиционируется как проблема личности.

### **Правильная постановка проблемы**

- Что не так?
- Как долго присутствует эта проблема?
- Что вызвало и/или способствовало возникновению проблемы?
- Как отражается проблема на работе организации?
- Что произойдет, если проблему не решить?
- Каков наихудший вариант развития событий?
- Каким образом эту проблему пытались решить раньше?
- Кого еще касается эта проблема?
- Кто ответственен за возникновение проблемы?
- Не велика ли проблема для того, чтобы решать ее одновременно?
- А ту ли проблему мы решаем?

### **Верное решение проблемы: семь принципов формулировки адекватного решения**

1. Каждая проблема уникальна. Попытки подобрать решение из числа готовых будут стоить вам дороже, чем разработка собственного, такого же уникального, как и проблема.

2. Сосредоточьтесь на цели решения проблемы для расширения спектра возможных решений. Это может помочь ответить на вопрос «Ту ли проблему мы решаем?».

3. Думайте перспективно.

4. Думайте о проблеме, существующей в пределах системы. Что произойдет с системой, если проблема будет решена?

5. Ограничьте количество перерабатываемой информации — всего вы все равно учесть не сможете.

6. Важно как можно раньше привлечь к решению проблемы людей, которые это решение будут воплощать в жизнь.

7. Ни одно решение не является окончательным. Это всего лишь

шаг на пути постоянного совершенствования, оно тоже может быть подвергнуто улучшению. Планируйте дальнейшее развитие событий.

### **Вопросы для проверки эффективности выбранного решения**

- Чего конкретно вы бы хотели добиться?
- Почему вы выбрали именно это решение?
- По каким признакам вы определите, что нужный результат достигнут?
  - Что может стать препятствием на пути достижения результата? (Вероятный ответ: «Ничего». Если получен другой ответ, то это должно насторожить — необходимо еще раз проанализировать ситуацию.)
  - Каковы обстоятельства, в которых предстоит начинать проект, сроки осуществления и задействованный персонал?
  - Что еще изменится в системе после достижения результата?
  - Существует ли какой-нибудь риск?
  - Какие уже имеющиеся ресурсы будут задействованы для осуществления проекта?
  - Какие новые ресурсы необходимо привлечь для осуществления проекта?
  - *Каков первый шаг на пути достижения результата?*

*(По материалам: Утехин В.В. Стратегия эффективной организации // [http://www.elitarium.ru/2011/04/06/strategija\\_jeffektivnoj\\_organizacii.html](http://www.elitarium.ru/2011/04/06/strategija_jeffektivnoj_organizacii.html)).*

**Этические проблемы** сложны и противоречивы. Далеко не всегда человек, будь то предприниматель-собственник, менеджер или служащий, способен самостоятельно решить их. Всегда существует потребность опереться на что-то, спросить совета. Ниже приведен ряд **рекомендаций для владельцев бизнеса**, которые хотят быть преуспевающими и этичными:

- помните, что предприниматель высокого класса способен превращать вредное (мешающее делу явление) в полезное (помогающее достижению цели);
- выработайте привычку: все, с чем вы сталкиваетесь,

рассматривать с точки зрения пользы для вашего дела;

- выполняйте обещания в срок. Если не смогли выполнить — не оправдывайтесь, а определите новый срок и сдержите слово, пусть с опозданием;

- будьте внимательны и объективны к «бесполезным» предложениям;

- отклоняйте ненужные предложения тактично и вежливо;

- будучи уверенным в себе, избегайте самоуверенности, самоуверенность — предпосылка использования не лучших приемов и методов в работе;

- не перекладывайте ответственность за принятие нужного решения на подчиненных, если это не входит в их компетенцию или они не получили от вас соответствующего задания или рекомендации;

- помните, что ничто так не компрометирует предпринимателя, как растерянность;

- чтобы эффективно подчинять, умейте подчиняться, хотя бы обстоятельствам;

- воспитывайте сотрудников ненавязчиво, но постоянно, поощряйте их плодотворный труд и инициативу;

- никогда не забывайте, что ваше мнение или позиция вовсе не всегда хороши, есть другие мнения и позиции, отнюдь не худшие;

- не оставляйте без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбой, промаха;

- не забывайте, что знание личных побудительных мотивов подчиненных — одна из основ эффективного взаимодействия с ними;

- согласовывать цели предприятия с личными целями сотрудников не менее важно, чем согласовывать личные цели сотрудников с целями предприятия;

- в общении с людьми научитесь понимать то, что не высказано;

- руководствуйтесь в работе тремя «не»: не раздражайтесь, не

теряйтесь, не распыляйтесь;

- высшая форма неуважения к партнерам и подчиненным — задержать начало работы из-за опоздания или неподготовленности мероприятия;

- будьте терпимы к чужим недостаткам, если они не мешают вашему бизнесу;

- помните, что человека можно оскорбить не только словом: поза, жесты и мимика не менее выразительны;

- занимайтесь только теми вопросами, в решении которых ваше участие обязательно;

- будьте справедливы к деловым качествам человека, особенно если ваши отношения с ним оставляют желать лучшего. Вполне возможно, что не лучшее отношение к вам — следствие ваших несовершенств;

- не страшитесь талантливых подчиненных;

- предоставляйте сотрудникам максимум свободы для достижения целей предприятия;

- хвалите на людях, порицайте с глазу на глаз;

- помните, что нет ничего острее и болезненнее для человека, чем унижение. Последнее никогда не забывается и не прощается. Бойтесь совершить несправедливость — она сильно задевает людей;

- сочувствие часто ценнее денег;

- умеете слушать, имейте бесконечное терпение.

В заключение хочется заметить, что глубокое понимание и принятие деловой этики как внутренней нормы сегодня обязательны для менеджера любого уровня, в особенности для предпринимателя. Управление, будучи весьма специфической деятельностью, обязывает руководителей заботиться о пределах и последствиях своих действий.

*(По материалам: Плотников М.В. Этические подходы к ведению бизнеса // [http://www.elitarium.ru/2008/11/10/jeticheskie\\_podkhody\\_biznes.html](http://www.elitarium.ru/2008/11/10/jeticheskie_podkhody_biznes.html)).*

**ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ**

## МАТЕРИАЛА

ЗАДАНИЕ № 1. Ролевая игра. Стратегия компании.

Цель: Закрепить знания по теме «Корпоративная этика организации». Научиться разрабатывать стратегию компании, работать в коллективе, в той или иной роли (должности).

Методика: Группа делится на 4 подгруппы, в каждой из которых назначается директор, заместитель директора, главный инженер. Каждая подгруппа получает задание: разработать стратегию развития предприятия (Зейской ГЭС, Бурейской ГЭС, ДРСК, ГЭМ).

Внимательно изучите рекомендованную литературу и материалы к теме. Разработайте в группе «Стратегию компании». Публично представьте её (+презентация) и защитите во время аудиторного занятия.

ЗАДАНИЕ № 2. Ролевая игра. Поздравление.

Цель: Отработать на практике этические нормы взаимоотношений в организации.

Методика: Подготовить и произнести речь-поздравление с Днём энергетика от лица директора предприятия (ДРСК или Зейской ГЭС), главного инженера, заместителя директора, мастера производства.

ЗАДАНИЕ № 3. Ролевая игра.

Цель: Отработать на практике этические нормы взаимоотношений в организации.

Методика: Поздравить от лица директора предприятия (ДРСК или Зейской ГЭС) с Днём энергетика ветеранов и молодых специалистов.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Кузнецов, И. Н. Бизнес-этика : учеб. пособие / И. Н. Кузнецов. - : Дашков и Ко, 2007. - С. 77-14.

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8.

ТЕМА: Этика отношений в служебных коллективах ДРСК, ОАО

«РусГидро»

ПЛАН

1. Понятие служебного коллектива.
2. Основные профессионально-нравственные характеристики его становления, развития и функционирования.
3. Сочетание в служебном коллективе интересов отдельной личности, самого коллектива и общества в целом.
4. Основные функции деятельности служебного коллектива.
5. Факторы, определяющие продолжительность его существования, цели и задачи, уровень профессиональной и нравственной культуры его членов.
6. Основные требования, предъявляемые к деятельности служебного коллектива.
7. Роль традиций в деятельности служебных коллективов, символика и ритуалы.

#### МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

#### **Психология коллектива. Понятие коллектива. Формирование коллектива.**

**Коллектив** – это группа людей, осуществляющих совместную деятельность на основе гармонизации индивидуальных, групповых и общественных целей, интересов и ценностей. На этом уровне в процессе коллективного принятия решения достигается групповое состояние интегративности.

Коллектив – это пик, вершина развития группы; это группа самого высшего уровня развития. Обобщая данные разных источников, можно выделить следующие особенности группы, которые характеризуют ее как коллектив.

1) Контактность - постоянное прямое и непосредственное общение. Воспитательная функция коллектива связана, прежде всего, с этой его особенностью.

2) Контагиозность (от лат. contagiosus — заразительный) - взаимовлияние, способность к «взаимозаражению». Коллектив представляет собой

динамическую живую систему, в которой происходит обмен информацией между ее отдельными элементами, индивидами, передаются желания и стремления, переживания и мысли. В коллективе создаются суггестивные связи, не всегда осознаваемые субъектом общения.

3) Внутренняя природа коллектива характеризуется товарищеским сотрудничеством и взаимопомощью при решении конкретных задач. Деятельность членов коллектива осуществляется на основе принципов добровольности, равноправия и демократичности. Реальным руководящим органом коллектива выступает общее собрание - основная форма создания коллективного мнения. Регуляторами общественной жизни в коллективе выступают не столько формальные правовые нормы, сколько нравственные правила, традиции, обычаи, привычки, чувства.

4) Социально-психологическая интеграция. Эта черта выражается в единой социальной направленности деятельности и согласованности действий в коллективе, в общих устремлениях и усилиях, единстве личных, коллективных и общественных интересов. Для характеристики сплоченности коллектива в отечественной психологии использовался термин «ценностно-ориентационное единство», им отражается высокая степень позиций и оценок членов группы по отношению к целям деятельности и ценностям, наиболее значимым для группы в целом. Подчеркивается, что ценностно-ориентационное единство не приводит к нивелировке личности в группе, так как не препятствует разнообразию вкусов, интересов и привычек ее членов. Оно не предполагает также обязательного совпадения в понимании способов достижения общих для всех членов группы целей.

5) Коллектив является относительно устойчивым социально-психологическим образованием с ярко выраженными перспективными линиями развития, в том числе и весьма отдаленными. В отличие от самых разнообразных видов групп, которые могут поддерживаться короткое время общими целями, коллектив живет сравнительно долго и отличается более стабильной структурой и нормами поведения. Высший уровень группового

развития обнаруживается в деятельности и межличностных взаимодействиях, присущих коллективам.

В коллективах формируется особый тип межличностных отношений, для которых характерны:

1. высокая групповая сплоченность;
2. коллективистское самоопределение – в противовес конформности или неконформности в группах низкого уровня развития;
3. коллективистская идентификация;
4. социально ценный характер мотивации межличностных выборов;
5. высокая референтность членов по отношению друг к другу;
6. объективность в возложении и принятии ответственности за результаты совместной деятельности.

Подобные взаимодействия создают условия для всестороннего и гармоничного развития каждого члена коллектива, способствуют проявлению коллективизма как особого качества развития группы.

Силу всякого коллектива составляет такой феномен межличностных отношений как сплоченность. Сплоченность может быть очень высокой, когда люди тесно связаны друг с другом и совместно отвечают за достижение целей, стоящих перед ними и перед коллективом в целом, а поэтому делают все для их успешного достижения. Она может быть и очень низкой, когда коллектив не получает даже четкого организационного оформления, отсутствует общая цель, каждый действует сам по себе, стараясь продемонстрировать индивидуальные результаты даже в ущерб другим.

Сплоченный коллектив способен легче справляться с трудностями, дружно работать, создавать наиболее благоприятные возможности для развития личности каждого, сохраняться как единое целое в различных, в том числе неблагоприятных, условиях.

Сплоченность как ценностно-ориентационное единство – это характеристика системы внутригрупповых связей, показывающая степень

совпадений оценок, установок и позиций коллектива по отношению к объектам (лицам, задачам, идеям, событиям), наиболее значимым для коллектива в целом. Индексом сплоченности служит частота совпадений оценок или позиций членов по отношению к объектам, существенно значимым для коллектива в целом.

Сплоченность, как черта психологии коллектива, выражающая степень единомыслия и единодействия его членов является показателем их духовной общности и единства. Для членов коллектива сама по себе сплоченность – привлекательная цель и ценность, то состояние, к которому надо стремиться. Конкретными показателями психологической сплоченности обычно являются:

- уровень взаимных симпатий в межличностных отношениях;
- степень привлекательности (полезности) группы для ее членов.

### **Стадии развития (формирования) коллектива.**

Во многом сплоченность коллектива зависит от стадии его развития, от стадии зрелости. Таких стадий психологи выделяют пять.

**Первая стадия** называется притиркой. На этой стадии люди еще приглядываются друг к другу, решают, по пути ли им с остальными, стараются показать свое «Я». Взаимодействие происходит в привычных формах при отсутствии коллективного творчества. Решающую роль в сплочении группы на этой стадии играет руководитель.

**Вторая стадия** развития коллектива — «конфликтная» — характеризуется тем, что в его рамках открыто образуются кланы и группировки, открыто выражаются разногласия, выходят наружу сильные и слабые стороны отдельных людей, приобретают значение личные взаимоотношения. Начинается силовая борьба за лидерство и поиски компромиссов между враждующими сторонами. На этой стадии возможно возникновение противодействия между руководителем и отдельными подчиненными.

На **третьей стадии** — стадии экспериментирования — потенциал

коллектива возрастает, но он часто работает рывками, поэтому возникает желание и интерес работать лучше, другими методами и средствами.

На **четвертой стадии** в коллективе появляется опыт успешного решения проблем, к которым подходят, с одной стороны, реалистически, а с другой — творчески.

На последней — **пятой стадии** внутри коллектива формируются прочные связи, людей принимают и оценивают по достоинству, а личные разногласия между ними быстро устраняются. Отношения складываются в основном неформально, что позволяет демонстрировать высокие результаты работы и стандарты поведения. Далеко не все коллективы выходят на высшие (4, 5) уровни.

Таким образом, настоящий сплоченный коллектив не возникает сразу, а формируется постепенно, проходя ряд этапов. Для высокоразвитого сплоченного коллектива характерно наличие положительного психологического климата, доброжелательного фона взаимоотношений, эмоционального сопереживания, сочувствия друг к другу. Наличие или отсутствие этих качеств служит диагностическим признаком для различия просто группы людей и коллектива.

*(По материалам: [http://www.upk.org.ua/publ/psikhologija\\_psikhologija\\_biznesa/referat\\_quot\\_psikhologija\\_kollektiva\\_ponja](http://www.upk.org.ua/publ/psikhologija_psikhologija_biznesa/referat_quot_psikhologija_kollektiva_ponja)).*

**Стиль управления** — это способ, которым руководитель управляет подчиненными ему сотрудниками, а также независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя. С помощью установленного стиля управления может достигаться удовлетворенность работой и поощряется производительность сотрудников. Вместе с тем оптимального стиля управления не существует и говорить о преимуществе того или иного стиля управления можно только для определенной ситуации управления.

Различают следующие стили управления:

**Ориентированный на задачу**, которую необходимо выполнить, при этом, как утверждает Бизани, руководитель:

- порицает недостаточную работу;
- побуждает медленно работающих сотрудников прилагать больше усилий;
- придает особенное значение объему работы;
- руководит железной рукой;
- обращает внимание на то, что его сотрудники работают с полной отдачей;
- побуждает сотрудников посредством нажима и манипулирования к еще большим усилиям;
- требует от малорезультативных сотрудников большей отдачи.

Исследования Хальпина—Винера и Пельца показывают, что такие руководители:

- часто положительно характеризуются своими начальниками, чем личностно-ориентированные руководители;
- позитивно оцениваются своими сотрудниками, если руководители имеют влияние "наверху".

**Личностно-ориентированный**, при котором в центре внимания стоят сотрудники с их потребностями и ожиданиями. По Бизани, руководитель:

- обращает внимание на здоровье сотрудников; заботится о хороших отношениях со своими подчиненными; обращается со своими подчиненными как с равноправными;
- поддерживает своих сотрудников в том, что они делают или должны сделать;
- заступает за своих сотрудников.

Руководитель, который управляет, ориентируясь на личность, не может, однако, сразу рассчитывать на полное удовлетворение сотрудников. Для этого важны влияние и уважение руководителя "наверху", на основе чего

он способен защищать интересы сотрудников.

Стилю управления присущи три проблемы:

1. Результаты, которые должны быть достигнуты с помощью стиля управления, содержат несколько компонентов, которые не могут быть собраны воедино.
2. Абсолютизация стиля управления рассматривается как способ, с помощью которого повышается производительность труда.
3. Ситуация управления рассматривается как неизменная, в то время как с течением времени она может измениться и руководитель должен соответственно изменить свое отношение к отдельным сотрудникам.

Стили управления могут быть одно- и многомерными. Стиль управления одномерный, если рассматривается один критерий оценки. Одномерными являются авторитарный, корпоративный и прочие стили управления, причем первый и второй стили полярно отличаются друг от друга.

**Авторитарный стиль управления.** При таком стиле управления вся производственная деятельность организуется руководителем без участия подчиненных. Этот стиль управления может применяться при решении текущих задач и предполагает большую дистанцию в образовании между руководителем и подчиненным, а также материальную мотивацию сотрудников.

Типичные признаки авторитарного стиля управления:

*Руководитель* в силу своей законной власти управляет подчиненными и ожидает от них послушания. Он принимает решения без обоснования их перед подчиненными, при этом исходит из того, что он в отличие от подчиненных обладает большим пониманием и знанием дела, чего, разумеется, быть не должно. Решения руководителя имеют характер распоряжений, которые должны безоговорочно выполняться подчиненными, в противном случае они могут ожидать санкций по отношению к себе;

Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными, информирует их о фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач. Он контролирует» следуют ли его распоряжениям и насколько. Знаки, подчеркивающие положение человека в глазах окружающих его людей (например, автомашина), поддерживают репутацию обладающего властью руководителя.

Штопп перечисляет требования к авторитарно управляющему руководителю:

- высокая сознательность;
- высокий самоконтроль;
- дальновидность;
- хорошая способность к принятию решений;
- пробивная способность.

*Подчиненные* — адресаты приказаний. По "теории x и y:

- средний человек ленив и, насколько возможно, отлынивает от работы;
- работники нечестолобивы, боятся ответственности и желают быть руководимыми;
- давление на подчиненных и санкции к ним необходимы для достижения целей предприятия;
- строгое управление подчиненными и частный контроль над ними неизбежны.

При этом стиле управления мотивация подчиненных часто ограничена, потому что руководитель отделяется социально, передает, как правило, менее интересную работу подчиненным и поддерживает в них страх перед угрожающими санкциями. Подчиненные становятся безучастными по отношению к руководителю, а также к предприятию. Информацию они добывают из-за поставленных руководителем информационных барьеров неофициальными путями.

Требования к авторитарно управляемому подчиненному по Штоппу:

- признание руководителя единственной инстанцией;
- признание и выполнение распоряжений руководителя;
- отсутствие стремления к обладанию правом контроля.

Преимущества авторитарного стиля управления — возможно большая скорость принятия решений, успешность при повседневных, обычных работах.

Недостатки авторитарного стиля лежат в слабой мотивации самостоятельности и развития подчиненных, а также в опасности ошибочных решений посредством чрезмерных требований руководители в отношении количества и (или) качества работы.

Авторитарный стиль управления может применяться на практике в нескольких вариантах, которые все больше приближаются к корпоративному стилю.

**Корпоративный стиль управления.** При корпоративном стиле управления производственная деятельность организуется во взаимодействии руководителя и подчиненного. Этот стиль управления может применяться при превалировании творческого содержания работы и предполагает примерно равный уровень образования руководителя и подчиненных, а также нематериальное поощрение сотрудника.

Типичные признаки корпоративного стиля управления:

*Руководитель* управляет подчиненными, включая их в процесс принятия решений, за которые он несет ответственность. Он ожидает от своих подчиненных конкретной помощи, принимает решения с учетом их предложений и возражений. Он делегирует свои полномочия, насколько это возможно, и распоряжается только при необходимости. При этом он признает способности подчиненных и сознает то, что не может все знать и все предвидеть. Контролируется только результат работ, допускается самоконтроль.

Руководитель не только подробно информирует о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения задач, но и сообщает другую информацию о предприятии. Информация служит средством управления. Руководитель не нуждается в знаках, подчеркивающих его положение в глазах окружающих его людей.

Требования, предъявляемые к корпоративно управляющему руководителю, по Штоппу:

- открытость;
- доверие к сотрудникам;
- отказ от индивидуальных привилегий;
- способность и желание делегировать полномочия;
- служебный надзор;
- контроль результатов.

*Подчиненные* рассматриваются как партнеры, способные относительно самостоятельно выполнять "ежедневные работы". При оценке подчиненных при этом стиле руководства чаще всего исходят из "теории у теории ху, по которой:

- нежелание трудиться является не врожденным от природы, а следствием плохих условий труда, которые уменьшают естественное желание трудиться;
- сотрудники принимают во внимание целевые установки, обладают самодисциплиной и самоконтролем;
- цели предприятия достигаются кратчайшим путем посредством денежного поощрения и предоставления возможности индивидуального развития;
- при благоприятном опыте сотрудники не боятся ответственности.

Активная позиция подчиненных повышает их мотивацию, что влечет улучшение результатов труда.

Требования к корпоративно управляемым подчиненным, по Штоппу:

- стремление и способность нести личную ответственность;
- самоконтроль;
- использование прав контроля.

Преимущество корпоративного стиля — принятие целесообразных решений, высокая мотивация сотрудников и разгрузка руководителя. Кроме того, поддерживается развитие сотрудников. Недосток — корпоративный стиль управления может замедлить принятие решений.

**Управление методом делегирования полномочий.** Такое управление — технический прием, при котором компетенции и ответственность за действия передаются, насколько это возможно, сотрудникам, которые принимают и реализуют решения. Делегирование может быть направлено на любое поле деятельности предприятия. Однако следует отказаться от того, чтобы делегировать типично управленческие функции руководства, а также задачи с далеко идущими последствиями. При делегировании полномочий снимается нагрузка с руководителя, поддерживается собственная инициатива работников, усиливаются их трудовая мотивация и готовность нести ответственность. Кроме того, сотрудникам должно быть оказано доверие в принятии решений под собственную ответственность.

Для того чтобы успешно применять управление делегированием, необходимы:

- делегирование сотрудникам задач;
- делегирование сотрудникам компетенций;
- делегирование сотрудникам ответственности за действия;
- исключение возможности отзыва делегированных полномочий либо передачи их от одних сотрудников другим;
- установление порядка регулирования исключительных случаев;
- исключение возможности вмешательства руководителя при правильных действиях сотрудника;
- обязательность вмешательства руководителя в случае ошибки и

получения результатов, урегулированных в особом порядке;

- принятие руководителем ответственности по руководству;
- создание соответствующей информационной системы.

Переданные задачи должны соответствовать способностям сотрудников, быть преимущественно однородными, завершенными по форме. Делегированные компетенции и ответственность за действия должны соответствовать друг другу по объему.

*Преимущества* управления методом делегирования:

- разгрузка руководителя;
  - возможность быстрого принятия грамотных решений;
- сотрудникам передаются компетенции и ответственность за действия;
- содействие развитию собственной инициативы, трудовой мотивации у сотрудников.

*Недостатки* управления методом делегирования:

- руководитель делегирует по возможности меньшее число интересных задач;
- могут быть утверждены иерархические отношения;
- сильна ориентация на задачи, а не на сотрудников;
- установление иерархических отношений "по горизонтали".

Почему руководители недостаточно делегируют полномочия?

1. Опасение того, что подчиненные недостаточно компетентно выполняют поручения (делают ошибки).
2. Недоверие по отношению к компетентности подчиненных.
3. Опасение того, что подчиненные слишком быстро приобретают высокую компетенцию.
4. Опасение потери своего значения и сопутствующих ему благ.
5. Опасение потери собственного авторитета или статуса.
6. Опасение того, что руководитель сам потеряет контроль за данным вопросом.

7. Страх перед риском.
8. Нежелание отдавать работу, которой руководитель сам хорошо владеет.
9. Неумение консультировать подчиненных и управлять ими.
10. Недостаток времени для консультирования подчиненных и управления ими.

#### Почему подчиненные не готовы нести ответственность?

1. Недостаточная уверенность в себе.
2. Дефицит информации.
3. Страх перед возможной критикой.
4. Недостаточный положительный отклик на успешно выполненные поручения.
5. Недостаточная мотивированность сотрудника.
6. Отрицательная атмосфера рабочего места.

#### Как делегировать?

1. Тщательно выбрать задания, подлежащие делегированию.
2. Тщательно выбрать человека, кому делегировать.
3. Делегировать преимущественно "окончательные результаты" вместо точных методов выполнения задания.
4. Быть готовым к тому, что будут допущены ошибки и что их нужно простить.
5. Дать достаточно полномочий для выполнения задания до конца.
6. Информировать других, что делегировано и кому.
7. Делегировать постепенно и усложнять делегированные задания.

Применение того или иного стиля, а также его результаты зависят от многих факторов. Это, прежде всего, полное овладение одним из стилей руководства, предрасположенность коллектива к восприятию порой навязанного ему сверху стиля управления и руководства. При освоении науки управления очень важно избежать ошибок. Анализ деятельности руководителей разного уровня и различных предприятий позволил

специалистам выявить наиболее частые ошибки, допускаемые менеджерами.

**Десять основных ошибок в управлении персоналом** на предприятии можно сформулировать следующим образом;

1. Стремление все делать самому.
2. Склонность давать возможность делам идти своим чередом.
3. Предубежденность против определенных работников.
4. Застывшие, схематичные или доктринерские установки.
5. Излишняя восприимчивость к иному, в том числе критическому, мнению.
6. Самоудовлетворенность или заносчивость.
7. Невосприимчивость к предложениям сотрудников.
8. Очевидное неуважение личности сотрудника, например допустимость критики при других.
9. Явное недоверие к сотрудникам.
10. Недостаточная последовательность в действиях.

И наоборот, опыт преуспевающих предприятий показал, что руководители этих предприятий в значительно большей степени:

1. ценят знание дела;
2. относятся к людям как к равным;
3. вознаграждают справедливо;
4. обнаруживают ошибки объективно;
5. надежны и лояльны;
6. выслушивают мнения, отличающиеся от своих;
7. ценят прогресс;
8. имеют авторитет знатоков дела;
9. лишены предвзятости;
10. переносят критику;
11. способны к изменению, чем начальники малоуспешных предприятий.

Стиль управления или руководства — важнейший фактор в менеджменте на предприятии. Правильно определенный и успешно

применяемый стиль позволяет наиболее успешно использовать потенциал всех сотрудников предприятия. Именно поэтому в последние годы многие фирмы уделяют этому вопросу столь существенное внимание.

*(По материалам: Травин Стили управления и руководства // [http://www.elitarium.ru/2006/08/21/stili\\_upravlenija\\_i\\_rukovodstva.html](http://www.elitarium.ru/2006/08/21/stili_upravlenija_i_rukovodstva.html)).*

### ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

ЗАДАНИЕ № 1. Прочитайте текст о ДРСК. Какова стратегия компании, её приоритеты, традиции?

Открытое акционерное общество «Дальневосточная распределительная сетевая компания» (ДРСК) было создано в ходе реформирования электроэнергетики Российской Федерации в части разделения по видам бизнеса 4-х крупных дальневосточных АО-энерго (Якутскэнерго, Амурэнерго, Хабаровскэнерго, Дальэнерго). В состав ОАО «ДРСК» вошли электросетевые филиалы этих компаний, основным видом деятельности которых являлись эксплуатация и управление сетевыми комплексами. Есть некоторая нелогичность в появлении компании. В апреле 2001 года Председатель Правления РАО ЕЭС России на Всероссийском совещании во Владивостоке заявил: энергосистемы Дальнего Востока реформированы не будут, поскольку здесь нет для того предпосылок – территории изолированы друг от друга, между регионом и Сибирью нет устойчивого энергомоста. И все же по здравому размышлению в руководстве холдинга пришли к необходимости провести реформу, пусть и не базовому принципу. Спустя годы – ДРСК операционную деятельность начала с 1 января 2007 года – можно констатировать: Приморский и Хабаровский края, Еврейская автономная область, Амурская область и южные районы Якутии больше выиграли от этого.

Краткий экскурс в недавнее прошлое. Экономика страны в параличе, постигшем ее в 1990-х. Энергопредприятия голодают при недостатке средств. Все, что удастся собрать, идет в бюджет и на закупку топлива. Главная задача – не заморозить города. А ситуация порой была критической, как в Благовещенске в феврале 2001 года. Тогда угля на станции оставалось на несколько часов работы. Естественно, в таких условиях было не до развития сетей, тем более строительства новых объектов. К тому же в предыдущие десятилетия развитие энергосистем различалось в краях и областях. Наиболее сбалансированным был подход к развитию в Амурской области. В немалой степени этому способствовало строительство Зейской ГЭС и Благовещенской ТЭЦ. Руководители РЭУ «Амурэнерго» четко представляли перспективы развития области и наряду со строительством объектов генерации активно развивали сетевую инфраструктуру. Первенцем стала ЛЭП-110 кв. Райчихинск-Благовещенск, по которой в 1960 году областной центр получил устойчивое электроснабжение. Параллельно со строительством Зейской ГЭС шло возведение ЛЭП и подстанций, по которым энергия с севера должна была пойти во все уголки не только области, но и на юг Дальнего Востока. Посетивший область в 1976 году министр энергетики Советского Союза П.С.Непорожний был приятно удивлен не только развитием электросети, но и применяемыми новинками, которые в то время даже на западе страны были редкостью.

Не все так удачно складывалось для электросетей к югу от Амурской области. Приоритетом в Хабаровском крае было развитие тепловых электростанций. В Приморском крае еще и в нынешнем столетии немало населенных пунктов не имели постоянного электроснабжения – здесь электричество было дозированным в определенные часы, поскольку вырабатывалось дизелями. Вот таким – вкратце – было положение с развитием электросетей, вошедших в состав ДРСК.

Позади семь лет работы новой компании. В новых экономических условиях. Со своими плюсами и недостатками, с потерями и

приобретениями. Главное приобретение – консолидация всех усилий – финансовых, творческих, организационных – только на одном направлении. Сегодня нет необходимости думать о закупке угля, ремонте турбин и котлов. Главный объект сейчас – сети и подстанции.

В 2007г. начинали с оценки состояния своего хозяйства. Износ электрообъектов – до 70 процентов. Многие подстанции закрыты для подключения новых потребителей. Ограниченная пропускная способность линий. Высокий уровень потерь электричества в сетях при его транспортировке. Требовалось до 2015 года вложить в сети не менее 16-17 миллиардов рублей. Какой виделась отдача? Снижение износа до 50-55%. Надежное электроснабжение потребителей. И самое главное – возможность развития Дальнего Востока. Что получилось? Эффект – колоссальный. Удивлены были не только жители регионов, главы, но и сами энергетики. В развитие сетевого хозяйства вложили столько средств, сколько не вкладывалось никогда. Привлечены новые материалы и технологии. Идет изменение сознания работников по отношению к своему труду. Огромное внимание руководство компании уделило развитию энергосистемы Приморского края. Этому способствовало и проведение во Владивостоке саммита стран Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества. В течение нескольких лет «Дальневосточная распределительная сетевая компания» буквально преобразила электрокарту столицы края, построив, реконструировав и введя в действие 14 объектов. А еще ДРСК подтвердила статус социальной компании, дав постоянное электроснабжение многим населенным пунктам края в удаленных районах. Десятки тысяч людей получили возможность не только пользоваться электричеством без оглядки на ограничения, но и вести свой бизнес, развивать таежные районы. Еще один из множества примеров: ДРСК обеспечила электроснабжение базовых телефонных станций, возведенных на федеральной трассе Чита-Хабаровск. К трассе прилегает более ста населенных пунктов, причем пятьдесят поселков вообще впервые были телефонизированы.

Приморье – не единственный регион, получивший такое внимание. В большей или меньшей степени получили развитие сетевые комплексы всех регионов. Возвели новую подстанцию в Алдане. Практически заново построили электросети ряда населенных пунктов в Еврейской автономной области. Со строительством новой подстанции «Парк Гайдара» и реконструкцией ряда подстанций в Хабаровске город получил возможности для роста и значительное усиление надежности электроснабжения. Вложены значительные средства в электросети Амурской области.

И все же главные вложения производятся в людей. Идет плановая и постоянная аттестация рабочих мест. Сотни сотрудников каждый повышают свой профессиональный уровень. Ежегодно в компании реализуются Программы социальной защиты и работников, и тех, кто выходит на заслуженный отдых. Работники имеют возможность получения дополнительной медицинской помощи, посещать бассейны, залы лечебной физкультуры, тренажерные залы. Дети работников ежегодно отдыхают в пришкольных и оздоровительных лагерях.

Трудности на пути развития компании были и будут. Одной из таких трудностей стала проблема «последней мили», из-за которой ДРСК оказалась в затруднительной финансовой ситуации. В течение нескольких лет шла борьба за восстановление справедливости. Благодаря упорству, с которым руководство компании стучалось во все властные двери, привлекая к союзнчеству глав регионов и отрасли, к проблеме удалось привлечь внимание руководства страны. За новыми преградами встают другие. Руководство ОАО «ДРСК» недавно обратилось к губернаторам Амурской и Еврейской автономной областей, Хабаровского и Приморского краев, Республики Саха (Якутия) с предложением инициировать внесение поправок в региональные Законы о градостроительной деятельности. Цель изменений – упростить процесс получения разрешительной документации на строительство объектов энергетической инфраструктуры в регионе. Вызвано это было внесением изменений в действующие Правила технологического

присоединения. Сократив сроки подключения для энергетиков до 4 месяцев, федеральное законодательство в части Земельного и Градостроительного кодекса не изменилось – сроки выделения земель и выдачи разрешений на строительство остались прежними. В результате выполнить подключение потребителя в установленный срок практически невозможно - к сожалению, большую часть времени приходится тратить не на проектирование и выполнение строительных работ, а именно на получение разрешительных документов. Мелочь? Вовсе нет. Рабочий процесс, требующий внимания и сил. И все это – для того, чтобы потребители всегда имели нормальное и качественное электроснабжение.

**ЗАДАНИЕ №2.** Приготовьте сообщение: служебный коллектив ДРСК, ГЭС, Бурейской ГЭС.

**ЗАДАНИЕ №3.** Приготовьте сообщение: Роль традиций в деятельности служебного коллектива, символика и ритуалы ДРСК (Зейской ГЭС, Бурейской ГЭС).

### **1. Упражнение «Завтрак с героем»**

Цель: отработать навыки убеждения и умение найти аргументы в пользу своей позиции. Выявить лидера в коллективе.

Время проведения: 30 мин.

Материалы: ручки, листы бумаги.

Методика: Представьте, что у каждого из присутствующих есть возможность позавтракать с любимым человеком. Это может быть знаменитость настоящего, или историческая фигура прошлого, или обыкновенный человек, который произвел на вас впечатление в какой-то момент жизни. Каждый должен решить для себя, с кем он хотел бы встретиться, и почему. Нужно записать имя своего героя на листе бумаги и поделиться на пары, затем надо решить, с кем из героев вы будете встречаться. Потом пары объединяются в четвёрки и проделывают тоже самое, затем объединяется вся группа и выбирает одного героя.

## **Анализ игры.**

Вопросы для обсуждения:

Почему остался именно этот герой?

Легко было уступать и почему вы уступали?

Какие чувства вы испытывали, когда с вами не соглашались?

Что вы испытывали, когда с вами соглашались?

Часто ли вы в жизни сталкиваетесь с ситуацией выбора?

## **2. Игра «Составь слово» (на взаимодействие людей в команде).**

**Цель:** отработать навыки постановки задач, делегирования, умения добиваться результата.

Методика: группа от 20 до 100 человек. Время от 20 минут до 1 часа.

Возможно несколько модификаций игры.

Игра проходит в несколько этапов.

1 этап. Разделение группы на команды (от 4 до 10 человек). На этом этапе выбирают капитанов, капитаны выбирают себе команду.

2 этап. Команды придумывают название, кричалку.

3 этап. Выступление команд.

4 этап. Каждая команда получает распечатку с заданием и слово.

**Задание:** Из полученного слова составьте максимальное количество других слов. Использовать можно только те буквы, которые есть в исходном слове. За каждое составленное слово ваша команда получает баллы.

За слово из 2 или 3 букв – 1 балл

За слово из 4 букв- 2 балла

За слово из 5 букв – 4 балла

За слово из 6 букв – 8 баллов

За слово из 7 букв – 16 баллов

За слово из 8 букв – 32 балла

Если команда использовала букву, которой нет в полученном слове – штраф 10 баллов.

При составлении слов нельзя использовать одну и ту же букву дважды, если в полученном слове такая буква одна. Штраф – 10 баллов.

На составление слов отводится 7 минут, по команде ведущего один представитель команды сдает слова (на листе), которые составила команда.

Ведущий выдает командам слова, например, трансплантация, коллективизация, переобучение, переохлаждение, автоспорт и т.д.

Дает отсчет времени. У команд 7 минут на составление слов.

По истечении 7 минут, ведущий собирает результаты «производства» и подсчитывает баллы. Результаты записываются на доске.

**Этап обсуждения для команд.** Ведущий предлагает обсудить результаты внутри команды и выработать наилучший способ взаимодействия между членами команды, чтобы на следующем этапе именно ваша команда показала наивысший результат. 3 минуты на обсуждение.

Через 3 минуты команды получают новые слова и этап составления слов и подсчета баллов повторяется.

После подведения итогов, ведущей предлагает командам выразить свое мнение (проанализировать) и сравнить результат по первому и второму слову. За счет чего произошло улучшение результата? Какова была роль капитана? Какие приемы управления использовали? Было ли планирование? мотивация? контроль? делегирование?

### **3. ИГРА « Тёмная лошадка»**

Цель: узнать друг друга в коллективе.

Количество игроков: 5-8 человек

Дополнительно: бланки с вопросами, ручки

Эта игра поможет лучше узнать друг друга в коллективе, выяснить кто искренний, открытый человек, а кто «темная лошадка».

Подготовьте бланки в количестве, равном числу игроков. Бланки должны содержать примерно такие вопросы:

- Самое далекое место, где мне удалось побывать, это - ...
- В детстве мне запрещали делать ..., а я все равно делал.

- Мое хобби - ...
- Когда я был маленький, я мечтал стать ...
- Самое большое достижение в моей жизни это - ...
- У меня есть одна плохая привычка - ...

Листочки с вопросами раздаются каждому игроку, и каждый должен заполнить их, отвечая правдиво на все вопросы, кроме одного. Т.е. один ответ будет неправильным, ложным.

Потом, когда все готовы, игроки по очереди читают вслух свои ответы. Задача же остальных - угадать, где неправильный ответ. Если кто-то угадал, где ложный ответ, ему присуждают очко. А сам «лгун» получает столько очков, сколько людей ему удалось обмануть.

Выигрывает тот, кто набрал больше всех очков.

Можно поменять правила. Вместо одного неверного ответа из пяти, писать четыре неверных, а один верный.

#### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кузнецов, И. Н. Бизнес-этика : учеб. пособие / И. Н. Кузнецов. - : Дашков и Ко, 2007. - С. 77-140.

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9.

ТЕМА: Корпоративная этика руководителя

#### ПЛАН

1. Корпоративная этика руководителя.
2. Современный руководитель: личные качества и стиль руководства.
3. Нормы этичного поведения руководителя.
4. Этические нормы организации и этика руководителя.

#### МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

**Управленческая этика: понятие, сущность, значение. Основные заповеди руководителя**

Управленческая этика исследует правила и нормы поведения менеджера, требования, предъявляемые обществом к его стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

*Управленческая этика* – наука, рассматривающая поступки и поведение человека, действующего в сфере управления, в том аспекте, в каком действия менеджера соотносятся с общечеловеческими этическими ценностями. В широчайшем спектре ее внимания все проблемные вопросы взаимоотношений менеджера и подчиненных, особое место среди которых занимают вопросы соотношения цели и средств в их работе.

Признавая престижность позиции менеджера, предполагающую высокий профессионализм и уровень образования, хороший уровень оплаты труда, нельзя забывать о значимости моральной и этической стороны его работы, оказывающей влияние на направление развития, культуру, систему духовных ценностей и образ жизни всего общества.

Бесспорно, руководитель служит примером отношения к своим служебным обязанностям для рядовых сотрудников и других управленцев. Кроме того, любой поступок менеджера производит пролонгированный эффект, поскольку своими этическими или неэтическими действиями он формирует в течение некоторого времени комплекс моральных устоев окружающих его людей: подчиненных, потребителей, поставщиков, конкурентов. Другими словами, выполняя воспитательную функцию, менеджер формирует культуру отношения к организации и производимой продукции, правила общения сотрудников друг с другом, основы вертикальных контактов и т.п. Что касается внешней среды, то менеджеры (особенно высшего звена управления) обуславливают стандарты отношений с конкурентами, поставщиками, партнерами и т.д. В связи с этим, современный менеджер должен быть образцом безукоризненного нравственного поведения и воспитывать те же качества у своих подчиненных и партнеров.

Осознавая роль института менеджмента в обществе, представители бизнеса, науки и религии выработали ряд заповедей делового человека, особенно занимающегося управленческой деятельностью. Кратко перечислим данные заповеди:

1. Не забывая о хлебе насущном, следует помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, следует заботиться о благе ближнего, благе общества и Отчизны.

2. Богатство – не самоцель. Оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа.

3. Культура деловых отношений, верность данному слову помогает стать лучше и человеку и экономике.

4. Человек – не «постоянно работающий механизм». Ему нужно время для отдыха, духовной жизни, творческого развития.

5. Государство, общество, бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников, а тем более о тех, кто сам не может заработать себе на хлеб. Хозяйствование – это социально ответственный вид деятельности.

6. Работа не должна убивать и калечить человека.

7. Политическая власть и власть экономическая должны быть разделены. Участие бизнеса в политике, его воздействие на общественное мнение может быть только прозрачным и открытым.

8. Присваивая чужое имущество, пренебрегая имуществом общим, не воздавая работнику за труд, обманывая партнера, человек преступает нравственный закон, вредит обществу и себе.

9. В конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления, эксплуатировать порок и инстинкты.

10. Нужно уважать институт собственности, право владеть и распоряжаться имуществом. Безнравственно завидовать благополучию ближнего, посягать на его собственность.

В целом эти заповеди – кодекс экономической этики, являющийся прямым руководством к действию, соблюдая которые делового человека ждет успех.

### **Правила делового общения в работе менеджера**

В организации общение может происходить как «по горизонтали», так и «по вертикали». В любом случае и менеджеру, и подчиненным следует соблюдать универсальные принципы деловой межличностной коммуникации.

#### *Общение «сверху-вниз»*

В деловом общении «сверху-вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному, золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель».

#### *Общение «снизу-вверх»*

В деловом общении «снизу-вверх», т.е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные». Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником, и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно и настроить его против себя, сделать своим недоброжелателем.

1. Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочении справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

2. Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказывать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы...?» и т.д.

3. Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо

сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

4. Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

5. Будьте преданны и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

6. Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т.д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

7. Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

#### *Общение «по горизонтали»*

Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам».

Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги. Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений — дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе.

В то же самое время это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

1. Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.

2. Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

3. Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.

4. В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.

5. ЕСЛИ вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных - ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.

6. Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.

7. Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.

8. Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните: что посеешь, то и пожнешь.

9. Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

10. Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.

11. Старайтесь слушать не себя, а другого.

12. Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно все выплывет наружу и встанет на свои места.

13. Посылайте импульсы ваших симпатий – словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.

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

### **Управленческий этикет**

Существует ряд правил делового этикета, которые должен соблюдать каждый менеджер. Перечислим наиболее важные и распространённые из них.

*Правило 1:* придя на работу, приветствуйте первым своих коллег, независимо от их должности, пола и возраста.

*Правило 2:* научитесь управлять своим поведением – будьте вежливыми, приветливыми, доброжелательными и улыбчивыми.

*Правило 3:* обращайтесь ко всем подчиненным на «вы» – это необходимое условие для поддержания нормальных служебных отношений и сохранения трудовой дисциплины.

*Правило 4:* будьте осторожны при приказании и просьбе. Помните, приказ уместен тогда, когда вы даете поручение, входящее в круг прямых обязанностей подчиненного. Тон при этом должен быть вежливым. Кстати, подчиненные лучше воспринимают поручения в форме просьбы, а не приказа, особенно женщины.

*Правило 5:* не забывайте благодарить и взыскивать.

*Правило 6:* свою точку зрения отстаивайте до принятия решения. Когда решение принято, рассматривайте его как свое собственное.

*Правило 7:* создавайте настрой на успех.

*Правило 8:* делайте все вовремя, будьте пунктуальными, назначенные встречи вносите в рабочий календарь.

*Правило 9:* менеджер (как и любой другой работник) обязан хранить секреты организации.

*Правило 10:* говорите и пишите грамотно.

*Правило 11:* соблюдайте данные обещания.

*Правило 12:* старайтесь по возможности быть доступными сотрудникам территориально и по времени.

*Правило 13:* одежда, манеры, поведение должны быть безупречны в любых ситуациях.

*Правило 14:* необходимо владеть различными формами деловой коммуникации.

*(По материалам: Подопригора М.Г. Деловая этика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. Г. Подопригора. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с. Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m243>.)*

#### ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

##### **Упражнение «Этика и стиль руководства»**

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля и этики руководства. Принято считать, что, прежде всего, менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Светлане.

I. Светлана, я продиктую вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. "Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы..."

Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

II. Светлана, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе просмотреть.

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

III. Светлана, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.

В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (например: вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

IV. Светлана, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом?

Данную манеру руководства называют "делегирование": дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

*Определите свою позицию по различным стилям в руководстве - какой вариант вы считаете предпочтительным и почему.*

### **Разбор конкретных ситуаций**

*Ситуация 1.* Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно повышается. Появляется резкость в выражениях. В этом совещании находятся и несколько рядовых сотрудников. Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

*Ситуация 2.* На сегодняшнее утро Вы для беседы вызвали подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы по стечению обстоятельств задержались дома и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет Вас. Как Вы поведете себя?

*Ситуация 3.* Вы принимаете работников по личному вопросу. К Вам стал часто приходить сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтеров. С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у Вас время, задерживает других посетителей. Что бы Вы предприняли на месте руководителя?

*Ситуация 4.* К Вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок очень нужного и квалифицированного специалиста. Как бы Вы отреагировали на просьбу рабочего?

*Ситуация 5.* Вас назначили начальником отстающего участка. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним. Как бы Вы построили свое выступление?

*Ситуация 6.* Вы – руководитель семинара. Один из слушателей говорит: «Все, что Вы сейчас рассказывали, не имеет отношения к практике, оторвано от жизни». Вы говорите:

*Ситуация 7.* Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны Вам. Он хвалит Ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т.д. При этом он приводит конкретные примеры. Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

*Ситуация 8.* Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин, резко высказался против Вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе Вы не уважаете этого человека, считаете его

обыкновенным «критиканом», плохим работником. Как Вы будете реагировать на выступление инженера Костина?

### **Деловая игра «Оказание давления»**

#### *Описание деловой игры*

И.И. Иванов – многообещающий молодой менеджер, быстро продвигающийся по службе. Когда он только начинал свою карьеру, его начальником был П.П. Петров – завзятый «трудоголик», чей опыт и знания очень помогли Иванову в то время. Два года спустя ситуация изменилась и Иванов стал начальником Петрова, карьера Петрова после этого застопорилась. В последнее время Иванов и Петров работают в этой же организации и видятся не часто. Недавно Петрову посоветовали выдвинуть свою кандидатуру на вступление в члены клуба профессиональных управленцев, чтобы познакомиться там с людьми, которые могли бы «подтолкнуть» его карьеру в нужном направлении. Клуб был создан для продвижения идей высокого уровня профессионализма в мире бизнеса. Но Петров знает, что Иванов – член этого клуба и председатель отборочной комиссии. Собеседование проводится в помещении клуба. Для этого случая Петров оделся наиболее тщательно, хотя его гардероб не отличался большим выбором. Когда он к назначенному времени приехал в клуб, его попросили подождать в зале для приглашенных. Ожидание заняло 15 минут. Когда секретарь наконец ввел Петрова в роскошно обставленный зал заседаний, тот оказался лицом к лицу с членами отборочной комиссии из 8 человек во главе с Ивановым. Все они были одеты в дорогие официальные костюмы. Петрова посадили в торце длинного стола, за которым расположились члены комиссии. Таким образом, комиссия с Ивановым во главе как бы образовала группу «своих» напротив Петрова, единственного среди них «чужака». Во время последующего собеседования Иванов ни разу не дал понять, что знаком с Петровым, и не пытался обратить внимание комиссии на потенциальную ценность этого человека для клуба. Через несколько дней после собеседования Петров случайно встретил Иванова на работе. Ему было

неловко задавать Иванову какие-либо вопросы по поводу результатов собеседования, а Иванов первым об этом не заговаривал.

#### *Постановка задачи*

Обсудить методы оказания давления отдельными людьми или группами, желающими продемонстрировать особое значение своей роли или должности. В данном случае задачей является оценка поведения членов отборочной комиссии. Вопросами для обсуждения являются следующие:

1. Как вы думаете, почему Иванов решил организовать собеседование подобным образом?

2. Какие действия мог бы предпринять Петров, чтобы хоть в какой-то степени повлиять на ход собеседования?

3. Как вы думаете, Петрова приняли в члены клуба?

#### *Методические указания*

В ходе собеседований, проводимых с различными целями, члены комиссий зачастую демонстрируют серьезность и важность своей деятельности, часто внушая при этом собеседнику даже чувство страха. Например, некоторые комиссии поддерживают статус своей деятельности посредством униформы - судьи в зале суда, академики в мантиях и т.п.

#### *Описание хода деловой игры*

Студенты делятся на группы по 5 человек. Каждая группа проводит собеседование, затем письменно отвечает на поставленные вопросы, при этом обсуждая ответы в своей группе. Затем происходит общее обсуждение ситуации. При этом если у студентов существует определенный опыт работы, они могут привести примеры других методов «запугивания», используемых членами отборочных комиссий.

#### **Деловая игра «Критика»**

##### *Описание ситуации*

Ниже представлен диалог руководителя с подчиненным.

Действующие лица: г-н А - начальник отдела; г-н В - заместитель начальника отдела; г-н С - молодой сотрудник отдела.

Г-н А (обращается к г-ну С): «Г-н Д говорил, что из-за какой-то глупости с вашей стороны не состоялось подписание договора с заказчиком». (Обращаясь к г-ну В): «И вот в этом он весь. Ничего серьезного поручить нельзя». (Обращаясь к г-ну С): «Я в твои годы такие проблемы как орешки щелкал!»

Г-н С: «Г-н А! Но ведь вы...»

Г-н А: «Не перебивайте меня! Г-н В! Но ведь он неглупый парень. Помнишь, как он помог нам при разработке последнего проекта? Ладно. Дело в принципе поправимо. Возьмите на себя вопрос с подготовкой договора. Поручил бы я исправить положение г-ну С, да он еще дров наломает, как и в этот раз».

Г-н С: «Г-н А! Позвольте мне...»

Г-н А: «Все, разговор окончен».

#### *Постановка задачи*

На основании представленного диалога руководителя с подчиненными участникам игры следует установить, какие правила критики нарушает руководитель. После анализа ситуации и ответов на поставленные вопросы участники должны сформулировать основные правила критики и составить логическую схему последовательности их применения.

#### *Методические указания*

На предварительном этапе участники разбора ситуации совместно с преподавателем формулируют основные правила критики. На последующем этапе участники анализируют представленный выше вариант деловой беседы и выделяют те моменты диалога, в которых руководитель отдела нарушает правила критики. По каждому из выделенных моментов участники устанавливают, в чем именно проявилось нарушение и каковы должны быть действия руководителя в конкретной ситуации. На завершающем этапе разбора ситуации участники должны установить такую последовательность применения правил критики, которая наилучшим образом помогает конструктивному восприятию критических замечаний. При этом участники

должны ответить на вопрос, имел ли право руководитель на критику в данной ситуации.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бизнес-этика / автор-составитель И. Н. Кузнецов. – М.: Издательство «Дашков и Ко», 2007. – С. 141-190.
2. М.Г. Подопригора. [Деловая этика](#). Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ГТИ ЮФУ, 2012. – 116 с.

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10.

ТЕМА: Этика служебной карьеры

### ПЛАН

- 1.Этика служебной карьеры.
- 2.Карьера и карьерные стратегии.
- 3.Управление и самоуправление карьерой.

### МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

**Карьера** (от фр. *cariera*) – успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности. Выбор карьеры является одним из наиболее важных решений, которое человек принимает в своей жизни, так как достижения человека в той или иной сфере деятельности зависят от соответствия между его личностью и характером его работы, а также от совмещения личных ожиданий в области личной карьеры с возможностями организации. Понятие служебной карьеры существует в широком и узком смысле. В узком понимании карьера – должностное продвижение, достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, занятие определенной должности. То есть карьера понимается как сознательно выбранный и реализуемый служащим путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), что обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение служащего в соответствии с уровнем его квалификации. В широком понимании карьера – профессиональное продвижение,

профессиональный рост. Результатом карьеры является высокий профессионализм служащего, достижение признанного профессионального статуса. Сущностной составляющей карьеры является понятие *продвижение*. То есть карьера – процесс, определяемый как движение вперед, как последовательность эволюционных изменений. Такое понимание карьеры ориентирует на соответствующий методологический подход к ее исследованию. В его основе лежит тенденция современной науки изучать события, а не вещи, процессы, а не состояния. Общество и его компоненты рассматриваются, как процессы, а не как статичное состояние, как непрерывный бесконечный поток событий. Человек включен в этот поток и вынужден непрерывно двигаться в нем, приспосабливаться к нему, преодолевать определенные трудности, координировать, направлять собственное изменение в этом процессе и изменение его составляющих. Чем стремительнее общее движение, тем опаснее замедление. На этом основывается понимание карьеры как активного продвижения человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни. С этих позиций определяется подход к моделированию карьерного процесса и основы стратегического управления карьерой. Карьеру можно представить как процесс овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или организации.

К карьерным ценностям относятся: должностные ступени, уровни иерархии; ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства; статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, рациональные предложения и т.д.), его положение в коллективе; ступени власти как степени влияния в организации (участие при принятии важных решений, близость к руководству); уровни материального вознаграждения, дохода (уровень зарплаты и разнообразие социальных льгот). С позиций указанных ценностей карьера – это процесс

профессионального роста человека, роста его влияния, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа. Для многих карьера имеет более глубокое содержание. Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Например, творческая карьера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяек, матерей, учащихся. Жизнь человека вне работы также имеет влияние на профессиональную карьеру и является ее неотъемлемой частью.

О карьере целесообразно говорить в том смысле, что она характеризует развитие и реализацию созидательной сущности человека, которую можно раскрыть в следующем виде. Это развитие интеллектуального, эмоционального и физического потенциала (весьма измеряемого и сравнимого); направленность практических усилий, которые раскрываются через пользу, приносимую другим людям; обратную реакцию общества на развивающуюся и реализующуюся сущность человека, восприятие и оценку обществом того, что и как делает человек и как это способствует решению общественных проблем. Иначе говоря, карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение человека, связанные с трудовым опытом и всей его деятельностью на протяжении жизни.

Следует выделить три аспекта, которые отражают различные точки зрения на карьеру. Во-первых, полноценная карьера - это гармоничное соотношение, взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. При этом внутреннее развитие включает профессиональный рост, изменение влияния (власти, авторитета), престижа в глазах подчиненных или коллег, повышение уровня благосостояния. Внешнее движение фиксирует результаты и утверждение человека на определенных ступенях по должностным позициям, разрядам квалификационной лестницы, уровням материального вознаграждения. Во-вторых, карьера кроме процессной имеет статичную

характеристику. В карьерном росте важно как содержание самого процесса, так и видимый образ результата этого процесса, последовательность занимаемых человеком статусных положений в социальном слое, группе, обществе. В-третьих, поскольку большую часть своей жизни человек проводит, работая в различных организациях, наиболее социально важным для него является выбор такого организационного (карьерного) пространства, которое образуется из множества векторов возможного и вероятного продвижения данного работника: должностного, профессионального, статусного, монетарного. При этом каждый из карьерных векторов, будучи в той или иной мере формализован, содержит совокупность карьерных позиций (состояний), последовательность которых и составляет карьеру. Должностной вектор, например, образуется должностными ступенями; профессиональный - квалификационными чинами, разрядами, наличием различных сертификатов, свидетельств; статусный - принадлежностью к определенной социальной группе, элите; монетарный - уровнями вознаграждения.

Таким образом, **карьера** представляет собой многомерный и не всегда прямолинейный процесс профессионального, социального и экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждений и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций.

Сложность карьеры определяется обусловленностью ее множеством факторов, прежде всего связанных с особенностями личности работника, делающего карьеру, и среды, в которой развивается карьера, а также особенностями и уровнем развития общества, в котором действуют человек и организация. Для более полного изучения, понимания и овладения механизмами воздействия на характер карьеры необходимо учитывать как сложные связи образующих элементов, так и сложность и особенности самих этих элементов.

Комплексность карьеры предполагает необходимость рассмотрения ее с различных сторон, использования при ее исследовании различных подходов. Многоаспектность карьеры выражается в комбинации ряда характеристик. Это совершенствование уровня профессионального, личностного, общего культурного развития, это мероприятия по самопрезентации, саморекламе, формированию, укреплению и поддержанию необходимых связей, способствующих тому, чтобы реальный внутренний рост был замечен, по праву оценен в среде служащего, и отражен в форме внешнего роста (повышения по службе, оплаты труда). Полноценное развитие карьеры невозможно без содействия карьерной среды, направленной на обеспечение необходимых условий для роста и реализации растущего потенциала личности.

**Управление карьерой** – это системная, планомерно организованная деятельность, ориентированная на профессиональное, должностное, личностное развитие в целях наиболее полной профессиональной самореализации служащего, а также для эффективного выполнения целей и задач организации.

**Профессионализм** - это прежде всего высокий уровень решения профессиональных задач. Понятие профессионализма в широком смысле часто связывают с принадлежностью к профессии как роду деятельности, с профессионализацией как результатом управляемого процесса включения человека в сферу профессионального труда. Феномен профессионализма становится делом стратегии и политики государства в целом и каждой организации в отдельности, независимо от форм собственности. Все очевиднее оказывается и понимание того, что управление профессионализмом людских ресурсов должно стать важнейшим направлением государственной кадровой политики.

Профессиональное развитие можно осуществлять различными путями:

- проходя полный курс обучения и переподготовки в специализированных центрах переподготовки, вузах;

- посещая краткосрочные курсы повышения квалификации;
- проходя курс вечернего обучения (например, овладение компьютерной грамотностью и т. п.);
- проходя обучения на заочных курсах;
- получая официальные консультации в научных центрах, на кафедрах вузов и т. д.;
- читая книги, журналы по специализации должности, управленческой проблематике и т. п.

В любом случае профессионализм выражается как самореализация личности в избранной профессии.

Многогранность и сложность явления карьеры отражается и в многообразии ее видов, разнообразии ее подходов к ее типологизации.

Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев. Различают несколько **видов карьеры**.

Карьера *внутриорганизационная* означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации.

Карьера *межорганизационная* означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Внутриорганизационный и межорганизационный виды карьеры могут иметь специализированный и неспециализированный характер.

**Специализированная** карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

**Неспециализированная** карьера служащих в большей мере характерна для негосударственных организаций. Такая карьера предполагает способность сотрудника работать на любом участке в организации, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на организацию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. В результате такой политики служащий обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера **вертикальная** - вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие карьеры на государственной и муниципальной службе, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера **горизонтальная** - вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временного коллектива и т. п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением

вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера *ступенчатая* - вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера *скрытая* - вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

Под *центростремительной* карьерой понимается движение к центру руководства организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;

- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий.

Широко осознанной является идея о том, что в ходе своей карьеры человек проходит через различные, но взаимосвязанные этапы. Наиболее упрощенная версия карьеры служащего включает четыре стадии:

1. предварительная стадия (посещение школы, учеба в вузе, колледже);
2. первоначальная стадия (переходы с одной работы на другую);
3. стадия стабильной службы (с сохранением одной и той же работы);
4. стадия отставки (прекращение активной работы).

Понятие стадий карьеры является фундаментальным для понимания и **управления карьерой**. Но механизм взаимодействия между стадиями понять не так просто. Например, наше понимание этапов жизни детей и юношества относительно хорошо развито по сравнению с пониманием стадий взрослой жизни. «Взрослость» разделяется на разные этапы, поэтому требования, проблемы и возможности, представленные в них, должны быть приняты в расчет теми служащими, которые сосредоточены на развитии собственной карьеры.

*Стадия ранней взрослости.* Годы между 25 - и 35-летним возрастом характеризуются вовлечением человека в отношения не только с другими людьми, но и с группами и организациями. Степень, в которой можно говорить об успехе прохождения этого этапа, зависит от того, насколько успешно человек осознал себя в качестве взрослого. В терминах стадий карьеры ранняя зрелость соотносится с установлением карьеры и началом продвижения. На этой стадии могут возникать конфликты между требованиями данного жизненного этапа и данной стадии карьеры.

*Взрослость.* Это 30-летний период между 35-м и 65-м годами. Люди на этом этапе жизни подчеркивают продуктивное и творческое использование своих талантов и возможностей. Успех зависит от достижения тождества

собственного «Я» и согласия с другими, от достижения целей предыдущих стадий.

*Зрелость.* Люди успешно проходят этот этап, если достигают полноты своего «Я», т. е. они не приходят в отчаяние от определившихся результатов своей жизни и своего выбора. Зрелость не только представляет собой кульминацию продуктивной, творческой жизни на пользу другим, но и служит собственному удовлетворению человека. Этот этап в жизни совпадает с пенсионным периодом.

Продолжительность каждой жизненной стадии различна для разных людей, но большинство проходит через все эти стадии.

*(По материалам: Кабашов С.Ю., Камалитдинова Г.Н., Валеева Р. А. Управление деловой карьерой : учеб. - метод. комплекс. – Уфа: БАГСУ, 2009. – 75с.).*

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

### **1. Оценка жизненной ситуации**

1.1. Работа. Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях? Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей? Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе? Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет? Есть ли у меня воодушевление и мотивация? Что является для меня мотиватором сейчас? Через пять лет? Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации? К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние. Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет - каков он, и придерживаюсь ли я его рамок? Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние. Какова моя общая форма? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)? Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения. Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? Интересует ли меня другое мнение? Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать? Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике? Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь? Как я забочусь о дружеских отношениях? Как я могу развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние. Каково мое психическое состояние? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)? Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби? Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь. Имеются ли у меня условия для создания семьи? Следует ли завести еще одного ребенка? Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям? Как лучше проводить досуг в кругу семьи? Куда поехать на отдых? Куда пойти учиться детям? Как помочь детям, имеющим свою семью?

## **2. Постановка личных конечных целей карьеры**

2.1. *Целями моей карьеры являются:*

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

2.2. *Моя карьера должна осуществляться до 20\_\_г. самое позднее*

\_\_\_\_\_

2.3. *Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры?*

---

*А какие препятствуют?*

---

2.4. *Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры?  
Что я могу сделать в этом плане?*

---

2.5. *Что мне нужно задействовать для осуществления карьеры: время,  
деньги, здоровье и т.д.?*

---

2.6. *Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои  
цели?*

---

### **3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры**

<b>Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Время</b>
3.1. В области развития служебной деятельности		

3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Схематично карьерограмма может представлять следующий вид:



### ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ

1. Определите понятие карьеры.
2. Чем отличается узкое и широкое толкование понятия карьеры?
3. Определите понятие профессионализма.
4. Какие личностные качества необходимы для карьерного развития?
5. Назовите виды карьеры.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бизнес-этика / автор-составитель И. Н. Кузнецов. – М.: Издательство «Дашков и Ко», 2007. – С. 190-237.
2. Кабашов С.Ю., Камалитдинова Г.Н., Валеева Р. А. Управление деловой карьерой : учеб. - метод. комплекс. – Уфа: БАГСУ, 2009. – 75с.

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11.

ТЕМА: Этика разрешения конфликтов

#### ПЛАН:

1. Этика разрешения конфликтов.
2. Общение в конфликтных ситуациях.
3. Методика преодоления конфликтов.
4. Управление конфликтами и стрессами.

### МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

**Конфликт** - наличие трудноразрешимых противоречий и конфликтной ситуации, включающей противоположные позиции сторон либо противоположные цели или средства для их достижения.

Конфликт возникает при появлении трудноразрешимых противоречий; столкновении интересов на почве соперничества, отсутствии взаимопонимания, часто сопровождаемых острыми эмоциональными переживаниями. Основу любого конфликта образует ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон, либо противоположные цели или средства их достижения.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, при котором одна из сторон совершает действия, ущемляющие интересы своих оппонентов или партнеров. Если противоположная сторона отвечает тем же, конфликт из потенциального перерастает в реальный. Инцидент способен возникнуть как по инициативе одной из сторон, так и независимо от воли и желания обеих сторон, вследствие объективных обстоятельств, либо случайно.

**Межличностный конфликт** — это ситуация, в которой люди либо преследуют несовместимые цели, либо придерживаются несовместимых ценностей и норм, пытаясь реализовать их во взаимоотношениях друг с другом, либо в острой конкурентной борьбе одновременно стремятся к достижению одной и той же цели, которая может стать достоянием лишь одной из конфликтующих сторон. Среди иных причин межличностных конфликтов могут быть недостаток информации, неопределенность, малая коммуникабельность, скованность боязнью выбора и т.п.

Часто источником конфликта служат недоверие и раздражительность. Попытки открыто высказать свое раздражение нередко приводят к большим обидам, заканчивающимся скандалами или полным прекращением отношений. Или начинаются разговоры за спиной друг друга. Каждый усматривает в действиях противоположной стороны злой умысел и считает всякое новое действие очередной неприятельской атакой.

Первым шагом выхода из конфликтной ситуации является обнаружение скрытых причин и источников конфликта, следующим - коррекция проблемы путем подходящей реакции на нее. Например, если конфликт обусловлен недостаточным общением, очевидная реакция должна состоять в том, чтобы наладить общение. Если конфликт связан с различием в жизненных планах, реакция будет заключаться в одном из компромиссов, выработанных в результате переговоров и поиска взаимовыигрышных решений. Если в конфликте участвуют трудные в общении люди — грубияны, жалобщики или вовсе отрицательные личности, — реакция должна заключаться в том, чтобы встречать их действия, руководствуясь соответствующей оборонительной стратегией. Если же помехой делу являются ваши собственные страхи и нерешительность, то решение заключается в выработке методов преодоления этих препятствий.

Метод разрешения межличностных конфликтных состояний содержит два ключевых соображения. Во-первых, раздражение должно только частично получать выход. Нельзя давать выход всему накопившемуся гневу, он способен затопить и разрушить все на своем пути. Если человек находится в ситуации, когда его некому остановить в нужный момент, то он обязан сделать это сам. Вы должны сказать себе: "Здесь следует остановиться. Мне необходимо подавить гнев. Сейчас нет времени вспоминать прошлое". Даже если обидные слова оппонента вас сильно раздражают, заставьте себя успокоиться, и пусть его эмоции частично найдут себе выход. Ключ к ситуации, когда уровень раздражения поднимается слишком высоко, когда эмоции бушуют слишком долго, состоит в том, чтобы дать понять оппоненту, что вы хотите остановить кипение страстей, иными словами, уладить дело. Объясните, что вы не хотите пренебрегать эмоциями оппонента или отрицать их обоснованность, а только собираетесь сдерживать их. Скажите что-то в таком роде: "Да, я вижу, мы оба сильно раздражены, но это раздражение никуда нас не приведет. Согласимся, что в прошлом случилось что-то неладное, в результате чего мы оба рассержены. Но теперь

время подумать над тем, чтобы раздражение не возникло в будущем". Такое поведение особенно полезно в том случае, если вы вступили в конфликт с человеком, с которым должны и далее продолжать общение (сосед, сотрудник, член семьи).

Часто бывает очень трудно выслушивать кого-то в состоянии конфликта: хочется уйти, уклониться от продолжения разговора или сменить тему. Такой образ действий даже бывает конструктивным, если у вас не возникнет в будущем необходимость общаться с этим раздраженным человеком. Иногда так поступают ораторы в толпе: они обрывают речь, уходят и обращаются к другой аудитории. Но если вы хотите сохранить ваши взаимоотношения, нужно слушать, пока другой человек не выговорится и не избавится от своих страхов и сомнений, которые подпитывают конфликт. Когда человеку не дают возможности высказаться, с его стороны обычно возникают враждебность и подозрительность, а общение скатывается к хаосу и напряженности. После релаксации можно начинать обычную беседу.

Во многих случаях, когда человек охвачен гневом или страхом, даже если они неразумны, лучший подход состоит в том, чтобы просто слушать. Поддакивайте, чтобы показать, что вы слушаете и для волнений нет оснований. Если вы хотите добиться какого-то решения, нужно быть терпеливым и вежливым, хотя вы рискуете услышать одно и то же много раз и вам мучительно хочется прекратить разговор. Такое поведение требует определенного мужества, но вы должны успокоить охваченного раздражением или страхом человека. При правильном поведении с вашей стороны через некоторое время гнев оппонента спадет и развеется, после чего беседа и нормальные взаимоотношения могут возобновиться.

Если вы по складу своего характера не можете спокойно слушать раздраженного человека, то очень полезно еще на ранних этапах конфликтной ситуации убедить себя в необходимости контроля за собой. Скажите себе: "Я обязан быть спокойным. Я должен слушать этого человека".

Встречаются случаи, когда раздражение и враждебность достигают такого высокого уровня, что лучше всего отказаться от продолжения взаимоотношений и уйти. Сигналом к тому, чтобы уходить, является ощущение бессмысленности происходящего и "пробуждение" старого гнева даже тогда, когда вы просто думаете о возникшей ситуации. Другим сигналом служит самобичевание: вы снова и снова мысленно проигрываете ситуацию, думаете о том, что вами сделано неправильно и не находите выхода. В таких случаях, возможно, наилучший вариант, махнуть на все рукой, поскольку конфликтные взаимоотношения становятся навязчивой идеей, которая питает саму себя, и каждый раз, когда вы думаете об этой ситуации, вы становитесь все более раздражительным и все больше вините себя. Если все ваши усилия разрядить конфликт становятся напрасными, то настало время уходить, прежде чем чувство гнева и раздражения станет вконец разрушительным. Когда издержки на разрешение конфликта превышают пользу от его прерывания, то такой уход будет целиком оправдан.

#### ПРИЕМЫ ОСВОБОЖДЕНИЯ ОТ РАЗДРАЖЕНИЯ И ГНЕВА.

Существует несколько эффективных методов освобождения от раздражения и гнева. **Метод визуализации** сводится к тому, чтобы представить самого себя делающим или говорящим что-либо. Он хорош в том случае, когда вы не можете позволить себе излить свое раздражение (например, на начальника) или если вы предполагаете, что ваш гнев только ухудшит и без того напряженную ситуацию. Например, мысленно выражайте свои чувства человеку, на которого вы разгневались. В результате вы добьетесь ощущения освобождения от гнева, ничем при этом не рискуя.

В варианте избавления от гнева с помощью *заземления* вы сначала представляете гнев, который входит в вас от оппонента как пучок отрицательной энергии. Затем эта энергия опускается через ноги и свободно уходит в землю.

Вариант избавления от гнева с помощью *проецирования* состоит в том, чтобы полностью расслабиться, а затем "излучить" свой гнев на некий мысленный экран и "расстреливать" его из "лучевой пушки". С каждым "попаданием" ваше раздражение будет ослабевать все больше, пока целиком не исчезнет.

Еще один способ избавления от гнева или иных отрицательных эмоций состоит в *очищении энергетического поля или ауры вокруг себя*. Сядьте ровно и потрите руки над головой, представляя себе, что этими движениями вы очищаете энергетическую оболочку вокруг своего тела и извлекаете из себя раздражение и гнев, а затем стряхиваете их с себя.

Вы можете также избавиться от гнева, который вызывает в вас конкретный человек, представив его намного ниже вас ростом так, чтобы он стал малозначашим для вас. Этот прием особенно полезен, когда вы застопорили свое внимание на каком-то человеке и преувеличиваете его значение в вашей жизни.

Любой из этих методов, используемый многократно, приведет к тому, что гнев и горечь, которые вы чувствовали, оставят вас. Конфликтная ситуация и ваш оппонент нередко могут показаться вам даже смешными.

Еще один способ освобождения от раздражения в конфликтной ситуации состоит в том, чтобы спросить себя: "Какой урок я могу извлечь из этой ситуации, чтобы быть подготовленным к аналогичным случаям в будущем? Как мне приобрести уверенность в себе, если я снова столкнусь с подобным случаем?" Такой подход поможет вам освободиться от отрицательных эмоций, поскольку научит поступать грамотно в аналогичных случаях. Тогда время и усилия, затраченные в конфликтной ситуации, не будут казаться вам потерянными понапрасну.

Некоторые люди как будто заряжены отрицательной энергией. Оказавшись в окружении людей злых, враждебно настроенных, которые причиняют вам при общении массу неудобств, необходимо бывает установить нечто вроде психологического барьера или защиты. Иначе вы

можете потерять душевное равновесие и быть легко втянутыми в конфликт, являющийся следствием вашего настроения. Один из способов такой защиты состоит в том, чтобы представить вокруг себя белое свечение чистой положительной энергии или вообразить, что вы находитесь в защитной оболочке. Когда вы почувствуете, что вам угрожает воздействие чьей-либо отрицательной энергии, поднимите свой щит или даже придвиньте его поближе к тому, кто ее излучает.

Порой ничто так не снимает раздражения, как мысль о мщении. К счастью, у человека есть возможность отомстить, не прибегая к насилию, - с помощью воображаемого реванша. Для осуществления мщения можно применять метод символических действий. Например, напишите обидчику грубое письмо, но не отправляйте его. Осуществите символическое метание стрел в мишень, в качестве которой служит лицо вашего обидчика.

#### ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЧЕЛОВЕКА И КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ.

На возникновение конфликтной ситуации существенным образом может влиять такая черта человеческого характера, как ответственность. Чаще всего конфликт создает как человек, не чувствующий за собой никакой ответственности, так и человек, ответственность которого слишком велика. Конфликтную ситуацию нередко формирует также тот, кто пытается возложить ответственность на людей помимо их воли.

Когда человек не желает брать на себя обязательств, окружающие люди могут быть недовольны тем, что должны сами нести ответственность и выполнять чью-то работу. Когда же он взял на себя слишком большую ответственность и, возможно, приобрел при этом чрезмерное влияние, другие люди могут быть обижены отстранением их от дел.

Каждый человек в конфликтной ситуации, где предметом спора является выяснение ответственности за содеянное, прежде всего должен признать свою долю вины за то, что им сделано в ущерб другому. Часто это сделать трудно, так как предполагается, что виновный обязан что-то исправить или возместить ущерб. Однако если он свою вину не признает, то

в конечном итоге это обойдется ему гораздо дороже. Отказ от частичного признания вины, как правило, и продлевает, и усугубляет конфликт.

Согласившись с тем, что вы частично виноваты в случившемся, точно объясните другому партнеру, в чем ваша вина заключается. Это установит атмосферу взаимного уважения и покажет, что вы искренне хотите поправить дело. В любом случае, извинение, объяснение или обоснование - это способ сохранения достоинства в конфликте.

Нередко конфликты порождаются скрытыми нуждами и желаниями, которые по каким-либо причинам не выполняются. При поверхностном рассмотрении непонятно, из-за чего возникла конфликтная ситуация. Распознать истинные причины конфликта, истинные интересы другого человека и действовать, учитывая их, — это большое искусство.

К сожалению, по занимаемой в конфликте позиции или по манере поведения человека бывает непросто установить, какие желания или опасения им движут. Люди часто скрывают свои настоящие чувства, поскольку не хотят ощущать себя беззащитными и уязвимыми; они боятся того, что эти чувства придется кому-то не по вкусу или же будут неправильно поняты. Бывает, что люди не отдают себе отчета в своих истинных намерениях: они просто хотят чего-то, но не знают почему.

Скрытые планы и интересы питают конфликтные ситуации. Муж ссорится с женой, не желая, чтобы она работала, аргументируя это тем, что тогда у нее будет больше времени на воспитание ребенка. На самом деле он опасается, что ее независимость поставит под сомнение его репутацию как главы семейства. Соседи по квартире ссорятся по поводу шума и мусора, тогда как истинной причиной является различие в стиле их жизни. Один из служащих фирмы конфликтует с другими сотрудниками, ставит им препоны в работе, обвиняет в недобросовестности, в действительности же он обеспокоен своей собственной некомпетентностью и низкими способностями. Для самоутверждения он старается унижить других.

Итак, первым этапом разрешения конфликта является выяснение его скрытых причин. Процесс обнаружения скрытых интересов людей нередко может показаться странной игрой. Здесь не всегда следует полагаться на свою интуицию. Однако если эти интересы удастся обнаружить, то вдруг оказывается, что возможно удовлетворить обе конфликтующие стороны, позиции которых еще недавно были непримиримыми.

На втором этапе выхода из конфликтной ситуации - коррекции проблемы бывает полезно рассмотреть несколько возможностей удовлетворения интересов обеих сторон или подумать над тем, каким образом уступить оппоненту в менее важных для вас и значимых для него вопросах, склонить его к уступкам в том, что для него имеет не очень большое значение, а для вас представляет насущную необходимость. Очень важно находить способы открытого взаимного обсуждения спорных проблем. Например, позвоните своему оппоненту по телефону или напишите письмо, предлагая обговорить сложившееся положение с целью поиска решения, устраивающего обе стороны.

Когда вы чувствуете, что чья-то исходная позиция вас не устраивает, но может оказаться чем-то полезной, если удастся ее смягчить, то не отвергайте ее сразу. Если вы оказались в ситуации, когда кто-то ведет себя очень эмоционально, противоречиво и неопределенно в отношении собственных желаний, а вы находитесь в чрезвычайно затруднительном положении, пытаясь проложить путь к взаимовыгодному решению вопроса, постарайтесь отвлечься от внешних проявлений эмоций для того, чтобы обнаружить скрытые интересы и страхи вашего собеседника. С этой целью руководствуйтесь следующей программой действий:

1. Проследите нить рассуждений, которая способна прояснить, чего в действительности хочет ваш собеседник, но в чем не признается ни вам, ни себе самому. Определите то, чему он сопротивляется или что его обижает; чего он на самом деле не хочет, но утверждает обратное.

2. Выступите с предложением, которое, по вашему мнению, удовлетворит скрытые интересы или развеет неосознанные страхи собеседника. Если он почувствует, что это соответствует его истинным нуждам, то такое предложение расчистит путь к решению проблемы. Если же нет, то оно будет просто отвергнуто.

3. Будьте готовы выразить собственные интересы, поскольку наряду с желаниями оппонента вы хотите удовлетворить и свои нужды. После того, как истинные желания открыты, вы оба находитесь в лучшем положении для выработки альтернативных решений, удовлетворяющих обе стороны.

Иными словами, уступая и подчиняясь, быстрее добьетесь желаемого, противостоянием только усилите конфликт.

**КОНФЛИКТЫ КАК РЕЗУЛЬТАТ НАРУШЕНИЯ ПРАВИЛ ОБЩЕНИЯ.** Общение — основной инструмент для разрешения большинства конфликтов — само по себе нередко бывает причиной ссор. К ним способно привести любое нарушение правил общения: иногда человек выражается недостаточно определенно и ясно; кто-то слушает невнимательно; часто возникает непонимание в отношении того, что подразумевается; препятствием могут стать скрытые предположения. В некоторых случаях в результате непонимания, враждебности или обиды общение вообще прекращается. Для преодоления этих препятствий нужно уметь пользоваться правилами межличностного общения. Многие из них в обычных условиях кажутся само собой разумеющимися. Но когда ссора начинает подогреваться эмоциями, не всегда легко сознательно следовать этим правилам.

Если ощущается расхождение между высказанными словами и мимикой или жестами говорящего, то полезно открытое обсуждение вопроса. Привлеките внимание оппонента к тому, что он вас не убедил сказанным, что вас смущает расхождение между его словами и делом, и вы хотите понять, что же он имеет в виду на самом деле. Сделайте эти замечания дружелюбно, не оскорбительно, используя по возможности вежливые, мягкие интонации. Например: "Я чувствую, вы чем-то раздосадованы, судя по тону вашего

голоса, хотя вы и утверждаете обратное. Я хотел бы узнать, способны ли мы обсудить этот вопрос так, чтобы уладить все, что вас беспокоит". Уважительное отношение вынудит оппонента помочь вам понять его, поскольку вы искренне хотите разрешить возникшую проблему. После того как вы открыто сказали о своих впечатлениях, предоставьте вашему собеседнику возможность в свою очередь выразить свои чувства или обсудить скрытые проблемы.

Исходя из опыта общения с собеседником в прошлом, вы предполагаете, что определенные обороты речи или манера поведения хорошо подействуют на него. Вы надеетесь, что он, обладая чувством юмора, воспримет сделанное вами замечание как шутку. И когда вы в ходе беседы говорите что-либо, вы предполагаете, что это будет услышано и понято надлежащим образом. Чаще всего эти предположения делаются подсознательно, что позволяет вам сосредоточить свое внимание на содержании сказанного или сделанного оппонентом. Однако иногда ваши предположения могут привести вас к затруднительной ситуации. Например, сделанное вами замечание способно натолкнуть кого-то на ложный путь; ваша шутка может оказаться несмешной, поскольку другой человек не знает о подоплеке, которая положена в ее основу. В более серьезной ситуации вы считаете, что поняты и что с вами согласны, тогда как это не так.

Другой человек в свою очередь тоже может строить неверные предположения в отношении вас, вашей реакции, ваших планов. Такие ситуации способны привести к настоящему конфликту. Если что-то важное остается неясным или четко не высказанным, то можно легко попасть впросак. И поскольку это представляет опасность, каждому человеку необходимо научиться распознавать такие ситуации и контролировать собственные предположения. Нужно быть готовыми корректировать предположения других людей в отношении вас, если они не соответствуют действительности.

Если вы не можете что-то понять с первого раза, никогда не скрывайте этого. Не беспокойтесь, что будете выглядеть смешно или глупо. Напротив, вы только введете всех в заблуждение, если будете вести себя так, будто все поняли, хотя на самом деле это не так. Признавая, что вы чего-то не поняли, вы сохраняете достоинство и доказываете самому себе свою честность и желание все сделать правильно с первого раза.

**ВЫБОР СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ.** Очень важная роль принадлежит выбору стиля поведения, соответствующего конфликтной ситуации. Стиль определяется тактикой, с помощью которой вы собираетесь удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально).

Различаются **стили конкуренции, уклонения, приспособления, сотрудничества и компромисса.** Каждый из них эффективен только в определенных условиях, и ни один из них нельзя рассматривать априори как наилучший. Предпочитать один стиль другому — естественно, принимая во внимание особенности вашего характера, но жесткое следование какому-то одному стилю чревато ограничением ваших возможностей. Вполне вероятно, что человек предпочтет один или два стиля как исполнитель, имеющий свой собственный репертуар.

Человек, использующий *стиль конкуренции*, обычно весьма активен, предпочитает идти к разрешению конфликта своим путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, зато способен на волевые решения. Стиль конкуренции эффективен в том случае, когда вы обладаете определенной властью и уверены, что ваше решение в данной ситуации правильно. Однако это не тот стиль, который следовало бы использовать в личных отношениях, когда вы хотите ладить с людьми, он может вызвать у них чувство отчуждения. Если вы не обладаете реальной властью и ваша точка зрения расходится с мнением власть имущих вы рискуете обжечься, используя стиль конкуренции. Этот подход позволит вам

завоевать сторонников, только если он неизменно дает положительные результаты.

*Стиль уклонения* реализуется, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта. Он приемлем, если затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не хотите тратить силы на нее или чувствуете, что находитесь в безнадежном положении. Стиль уклонения рекомендуется использовать в тех случаях, когда вы чувствуете себя неправым и предпочитаете правоту оппонента или когда собеседник обладает большей властью. Вы можете изменить тему разговора, выйти из комнаты или сделать что-нибудь такое, что устранил или отсрочит конфликт.

Этот подход бывает полезен, если принимать решение тотчас же нет необходимости. Иногда его применяют, когда для решения нет достаточной информации.

*Стиль приспособления* приемлем, если вы действуете совместно с противоположной стороной, не пытаясь отстаивать свои личные интересы. Он хорош, когда исход дела чрезвычайно важен для оппонента и не очень существенен для вас или когда вы не можете одержать верх из-за обладания малой властью.

Следуя *стилю сотрудничества*, вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом и сотрудничать с оппонентом.

*Стиль компромисса* предполагает частичное удовлетворение интересов обеих сторон путем взаимных уступок, с учетом всех "за" и "против".

Небезынтересно проанализировать роль сознания и подсознания в конфликтной ситуации. Известен мудрый психоаналитический афоризм: "Сознание размышляет, а подсознание управляет". Уровень осознания причин конфликта зависит от интеллектуального развития, индивидуального опыта и мудрого применения продуктивных процедур предотвращения конфликтов. Сознание держит в своем распоряжении стереотипный

"цензурный аппарат", который работает четко и неукоснительно, подчиняясь правилам распоряжения сознанием.

Непроизвольность же и рефлекторность подсознательных процессов часто выражаются в непредсказуемости реакций и действий личности. По этой причине очень часто на поверхности сознания — "тишь и благодать", а в глубинах подсознания "бушует буря". Подсознание часто предупреждает человека на уровне интуиции: "Внимание! Обман! Назревает конфликт!". И если человек умеет прислушиваться к голосу интуиции, воспринимать подсознательную информацию и читать по невербальным (несловесным) каналам (мимике, жестам, выражению глаз) скрытую информацию, то конфликт может быть предотвращен. Сложность состоит в том, что подсознание говорит с нами, используя не открытые, а косвенные, скрытые маневры, обходные пути, причем содержание информации часто выражается в мелочах, пустяках и, на первый взгляд, в незначительных для нас проявлениях. Знание этих глубинных механизмов человеческой психики дает возможность понять тонкие приемы возникновения внутренних конфликтов, самых трудных и глубоких, часто хронических и неосознаваемых.

*(По материалам: [Этика делового общения // www.studd.ru](http://www.studd.ru) )*

### ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

#### **Упражнение «Роль руководителя в ситуации конфликта»**

##### *Методические указания*

Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям особенно трудно найти верное решение. Чаще всего руководители используют упрощенную модель управления конфликтом. Ее суть:

- отсутствие направленности на сотрудничество;
- подчеркивание различий, игнорирование общих точек зрения;

- ставка на «моральный разгром» или устранение противника («выигрыш-проигрыш»);

- полярность в оценке одних и тех же фактов.

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации. В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля.

Вместе с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:

- во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;

- во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов.

Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Руководитель при этом:

- выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а неагрессивность намерений, жест доброй воли;

- предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;

- формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения.

Вопреки традиционному мнению о предпочтительности «жестких» решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения.

Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

- руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных; он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;

- от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;

- огромное значение имеет способность ценить время подчиненных. Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных — сигнал неудовлетворительного стиля руководства;

- руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;

- строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;

- важные качества руководителя — вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубости; приказы нужно отдавать в вежливой форме;

- важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко; важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;

- непереносимое условие успеха руководителя — знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

*Исходные данные и постановка задачи*

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций. Ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?

2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.

3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?

4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?

5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

*Интервью с генеральным директором № 1*

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

*Интервью с генеральным директором № 2*

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

*Вывод автора интервью.* Работники современных российских предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

*(По материалам: Подопригора М.Г. Деловая этика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. Г. Подопригора. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с. Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m243>.)*

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бизнес-этика / автор-составитель И. Н. Кузнецов. – М.: Издательство «Дашков и Ко», 2007. – С. 238-277.
2. Подопригора М.Г. Деловая этика: Учебное пособие./ Подопригора М.Г. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012.
3. Этика делового общения // [www.studd.ru](http://www.studd.ru)

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12.

ТЕМА: Корпоративная этика и культура общения

### ПЛАН

1. Корпоративная этика и культура общения.
2. Коммуникативная культура в профессиональном общении.
3. Этика установления контакта.
4. Речевая культура профессионального общения.

### МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

#### **Коммуникативная культура в профессиональном общении**

Коммуникативная культура – это знания, умения, навыки в: 1) области организации взаимодействия людей; 2) деловой сфере. Позволяющие: 1) устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами; 2) добиться точного восприятия в процессе общения; 3) добиться точного понимания в процессе общения; 4) прогнозировать поведение деловых партнеров; 5) направлять поведение деловых партнеров к желательному результату. Основа коммуникативной культуры – общепринятые нравственные требования к общению. Они связаны с признанием: 1) неповторимости

каждой личности; 2) ценности каждой личности. К ним относятся: 1) вежливость; 2) корректность; 3) тактичность; 4) скромность; 5) точность; 6) предупредительность. В частности: (1) **ВЕЖЛИВОСТЬ**. Это выражение уважительного отношения к: 1) другим людям; 2) их достоинству. Проявляется в: 1) приветствиях; 2) пожеланиях; 3) интонации голоса; 4) мимике; 5) жестах. Антипод вежливости – грубость. Грубые взаимоотношения являются: 1) показателем низкой культуры; 2) экономической категорией. (2) **КОРРЕКТНОСТЬ**. Умение - держать себя в рамках приличия в любых ситуациях. Прежде всего – в конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, ходе которых: 1) осуществляется поиск истины; 2) появляются новые конструктивные идеи; 3) проверяются мнения; 4) проверяются убеждения. Если спор сопровождается выпадами против оппонентов - он превращается в обычную свару. (3) **ТАКТИЧНОСТЬ**. Одна из важнейших – составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта – это прежде всего: 1) чувство меры; 2) чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека; 3) чувство границ в общении, превышение которых может поставить его в неловкое положение. Бестактными могут быть: 1) замечания по поводу внешнего вида; 2) замечания по поводу поступка; 3) сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу интимной стороны жизни человека и др. (4) **СКРОМНОСТЬ**. Означает: 1) сдержанность в оценках; 2) уважение вкусов других людей; 3) уважение привязанностей других людей. Антиподы: 1) высокомерие; 2) развязность; 3) позерство. (5) **ТОЧНОСТЬ**. Имеет – большое значение для успеха деловых отношений. Дела вести трудно без точного выполнения: 1) данных обещаний; 3) взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности. Неточность граничит с: 1) обманом; 2) ложью. (6) **ПРЕДУПРЕДИТЕЛЬНОСТЬ**. Это стремление: 1) первым оказать любезность; 2) избавить другого человека от неудобств; 3) избавить другого человека от неприятностей. Высокий уровень коммуникативной культуры определяется наличием у субъекта общения следующих личностных качеств: (1)

ЭМПАТИЯ. В том числе: 1) умение видеть мир глазами других; 2) умение понимать его так же, как они. (2) ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ. В том числе: 1) уважение; 2) симпатия; 3) умение понимать людей, не одобряя их поступки; 4) готовность поддерживать других. (3) АУТЕНТИЧНОСТЬ. Способность – быть самим собой в контактах с другими людьми. (4) КОНКРЕТНОСТЬ. В том числе: 1) умение говорить о своих конкретных переживаниях; 2) умение говорить о своих конкретных мнениях; 3) умение говорить о своих конкретных действиях; 4) готовность отвечать однозначно на вопросы. (5) ИНИЦИАТИВНОСТЬ. В том числе: 1) способность «идти вперед»; 2) способность устанавливать контакты; 3) готовность браться за какие - то дела в ситуации, требующей активного вмешательства. (6) НЕПОСРЕДСТВЕННОСТЬ. В том числе: 1) умение говорить напрямую; 2) умение действовать напрямую. (7) ОТКРЫТОСТЬ. В том числе: 1) готовность открывать другим свой внутренний мир; 2) твердая убежденность в том, что это способствует установлению здоровых отношений; 3) твердая убежденность в том, что это способствует установлению прочных отношений; 4) искренность. (8) ПРИНЯТИЕ ЧУВСТВА. В том числе: 1) умение выражать свои чувства; 2) готовность принимать эмоциональную экспрессию со стороны других. (9) САМОПОЗНАНИЕ. В том числе: 1) исследовательское отношение к собственной жизни; 2) исследовательское отношение к собственному поведению; 3) готовность принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя; 4) готовность быть при этом автором самооценки. Человек начинает лучше понимать других, если познает следующие аспекты собственной личности: 1) собственные потребности; 2) собственные ценностные ориентиры; 3) техника личной работы; 4) способность воспринимать окружающее без субъективных искажений; 5) способность воспринимать окружающее без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем; 6) способность воспринимать окружающее без проявления стойких предубеждений в отношении личностей; 7) способность воспринимать окружающее без

проявления стойких предубеждений в социальных группах; 8) готовность воспринимать новое во внешней среде; 9) свои возможности в понимании норм других социальных групп; 10) свои возможности в понимании норм других культур; 11) свои возможности в понимании ценностей других социальных групп; 12) свои возможности в понимании ценностей других культур; 13) свои чувства в связи с воздействием факторов внешней среды; 14) свои психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды; 15) основания, по которым что – то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина; 16) причины, по которым что – то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина. Повышение уровня коммуникативной культуры должно быть направлено на развитие следующих социально психологических умений: 1) психологически верно вступать в общение; 2) ситуативно обусловлено вступать в общение; 3) поддерживать общение; 4) стимулировать активность партнера; 5) психологически точно определять « точку» завершения общения; 6) максимально использовать социально – психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение; 7) прогнозировать реакции партнеров на собственные действия; 8) психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника; 9) овладеть инициативой в общении; 10) удерживать инициативу в общении; 11) провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению; 12) формировать социально - психологическое настроение партнера по бизнесу; 13) «управлять» социально - психологическим настроением партнера по бизнесу; 14) преодолевать психологические барьеры в общении; 15) снимать излишнее напряжение; 16) психологически «соответствовать» собеседнику; 17) физически «соответствовать» собеседнику; 18) адекватно ситуации выбирать жесты; 19) адекватно ситуации выбирать позы; 20) адекватно ситуации выбирать ритм своего поведения; 21) мобилизоваться на достижение поставленной коммуникативной задачи.

Не менее важные составляющие коммуникативной культуры: 1) знания, которые относятся к культуре речи; 2) умения, которые относятся к культуре речи; 3) навыки, которые относятся к культуре речи. Стороны речевой деятельности: 1) содержательная; 2) выразительная; 3) побудительная. В частности: (1) СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ. Характеризуется: 1) богатством мыслей; 2) значительностью мыслей; 3) доказательностью мыслей. (2) ВЫРАЗИТЕЛЬНАЯ. Речь может быть: 1) яркой; 2) образной; 3) энергичной; 4) сухой; 5) вялой; 6) тусклой. (3) ПОБУДИТЕЛЬНАЯ. Состоит во влиянии её на: 1) мысли слушателя; 2) чувства слушателя; 3) волю слушателя. Степень восприятия речи слушателя зависит от уровня речевой культуры, охватывающей: 1) содержательную сторону; 2) выразительную сторону; 3) побудительную сторону. Основные показатели культуры речи в деловом общении: (1) СЛОВАРНЫЙ СОСТАВ. Исключаются: 1) нецензурные слова; 2) жаргонные слова; 3) диалектизмы. (2) СЛОВАРНЫЙ ЗАПАС. Чем он богаче, тем: 1) ярче речь; 2) выразительнее речь; 3) разнообразнее речь; 4) меньше она утомляет слушателей; 5) больше впечатляет; 6) больше запоминается; 7) больше увлекает. (3) ПРОИЗНОШЕНИЕ. Норма современного произношения в русском языке – старомосковский диалект. (4) ГРАММАТИКА. Деловая речь требует: 1) соблюдения общих правил грамматики; 2) учета некоторых специфических отличий. (5) СТИЛИСТИКА. Требования к хорошему стилю речи: 1) недопустимость лишних слов; 2) правильный порядок слов; 3) отсутствие стандартных выражений; 4) отсутствие избитых выражений. Позволят говорить об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры: 1) особенности развития каждой личности; 2) уникальность её внутреннего мира; 3) уникальность её деловой среды.

**Корпоративное общение** – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен: 1) деятельностью; 2) информацией; 3) опытом. В его процессе ставятся: 1) цель; 2) конкретные задачи, которые требуют своего решения.

В деловом корпоративном общении - невозможно прекратить взаимоотношения с партнером. Служебное общение - взаимодействие людей, осуществляемое в: 1) рабочее время; 2) стенах организации. Деловое общение: 1) включает в себя взаимодействие наемных работников; 2) включает в себя взаимодействие собственников - работодателей; 3) происходит в организациях; 4) происходит на различных деловых приемах; 5) происходит на семинарах; 7) происходит на выставках и др. Корпоративное общение можно условно разделить на: (1) ПРЯМОЕ. Это – непосредственный контакт. Обладает большей : 1) силой эмоционального воздействия; 2) силой эмоционального внушения; 3) результативностью. (2) КОСВЕННОЕ. Между партнерами - существует пространственно – временная дистанция. Виды корпоративного общения: (1) ВЕРБАЛЬНОЕ. Осуществляется – с помощью слов. (2) НЕВЕРБАЛЬНОЕ. Средства передачи: 1) позы; 2) жесты; 3) мимика; 4) интонации; 5) взгляды; 6) территориальное расположение и др.

Стили корпоративного общения: (1) РИТУАЛЬНЫЙ. Главная задача партнеров: 1) поддержание связи с социумом; 2) подкрепление представления о себе как о члене общества. При этом: 1) партнер необходимый атрибут; 2) его индивидуальные особенности несущественны. Существенно следование: 1) социальной роли; 2) профессиональной роли; 3) личностной роли. (2) МАНИПУЛЯТИВНЫЙ. Отношение к партнеру – средство достижения внешних по отношению к нему целей. Огромное количество профессиональных задач - предполагает манипулятивное общение. Всегда включает манипулятивное общение: 1) обучение; 2) убеждение; 3) управление. (3) ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ. Признаки: 1) направлен на совместное изменение представления обеих партнеров; 2) предполагает удовлетворение потребности в понимании; 3) предполагает удовлетворение потребности в сочувствии; 4) предполагает удовлетворение потребности в сопереживании. Партнер воспринимается целостно – без разделения на: 1) нужные функций; 2) ненужные функций; 3) важные в

данный момент качества; 4) неважные в данный момент качества. Существуют ситуации, когда неуместны: 1) данное общение; 2) его отдельные элементы. Каждому человеку присущи: 1) индивидуальный стиль поведения; 2) индивидуальный стиль общения. Он – накладывает характерный отпечаток на его действия в любых ситуациях. Индивидуальный стиль общения зависит от: 1) индивидуальных особенностей; 2) личностных черт; 3) жизненного опыта; 4) отношения к людям; 5) характерного для данного общества вида общения.

В деловом общении используются следующие **методы воздействия**: 1) поощрение; 2) критика; 3) наказание. В частности: (А) **ПООЩРЕНИЯ**. Это: 1) заслуженность качества и эффективности трудовой деятельности; 2) соразмерность качества и эффективности трудовой деятельности. (Б) **КРИТИКА**. Наиболее распространенная форма выражения неудовлетворенности деятельности: 1) подчиненных; 2) коллег по работе. Критика должна быть: (1) **ОБЪЕКТИВНОЙ**. Вызывается: 1) негативным поступком; 2) неумелой работой; 3) недобросовестной работой. (2) **КОНСТРУКТИВНОЙ**. Должна: 1) вселять в работника уверенность в его способностях; 2) мобилизовать на лучшую работу. (В) **НАКАЗАНИЕ**. Виды: 1) выговор; 2) штраф; 3) понижение в должности; 4) увольнение. Основное этическое требование к наказаниям: 1) неотвратимость за систематические недостатки; 2) неотвратимость за осознанно допускаемые недостатки.

### **Управление корпоративным общением.**

Управление корпоративным общением – это многообразные: 1) формы управления взаимодействием людей; 2) методы управления взаимодействием людей. В процессе корпоративного общения происходит: 1) восприятие людьми каких – то сведений; 2) восприятие настроений; 3) распространение слухов; 4) пресечение слухов; 5) поддержка источника информации; 6) развенчание источника информации. Все деловые люди должны владеть: 1) техникой живого контакта на индивидуальном уровне; 2) техникой живого

контакта на коллективном уровне; 3) умением обращаться со словом. При общении – происходит взаимодействие личностей. Общение: 1) вид самостоятельной человеческой деятельности; 2) атрибут других её видов. Корпоративное общение – важнейший фактор: 1) становления работника; 2) самосовершенствования работника; 3) его духовного здоровья; 4) его физического здоровья. Общение – универсальный способ познания: 1) других людей; 2) их внутреннего мира. Благодаря деловому общению – человек приобретает свой неповторимый набор личностно – деловых качеств. Функции корпоративного общения: 1) организация совместной деятельности; 2) формирование межличностных отношений; 3) развитие межличностных отношений; 4) познание людьми друг друга. Все это невозможно – без коммуникативной техники общения. Степень владения которой – самый главный критерий профессиональной пригодности работника. Работник должен уметь: 1) формулировать цели общения; 2) формулировать задачи общения; 3) организовывать общение; 4) владеть навыками общения; 5) владеть приемами общения; 6) владеть тактикой общения; 7) владеть стратегией общения; 8) разбирать жалобы; 9) разбирать заявления; 10) вести переговоры; 11) управлять деловым совещанием; 12) предупреждать конфликты; 13) разрешать конфликты; 14) доказывать; 15) обосновывать; 16) аргументировать; 17) убеждать; 18) достигать согласия; 19) вести беседу; 20) вести дискуссию; 21) вести диалог; 22) вести спор; 23) осуществлять психотерапию; 24) снимать стресс у собеседника; 25) снимать чувство страха у собеседника; 26) управлять его поведением.

Социально – психологические методы управления общением: 1) заражение; 2) внушение; 3) подражание; 4) убеждение; 5) мода; 6) принуждение. В частности: (1) ЗАРАЖЕНИЕ. Это: 1) бессознательное принятие личностью определенного психологического состояния; 2) стихийное принятие личностью определенного психологического состояния. (2) ВНУШЕНИЕ. Это – активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение происходит при условиях: 1) авторитетности внушения; 2)

доверия к источнику внушения; 3) отсутствия сопротивления внушающему воздействию. (3) ПОДРАЖАНИЕ. Это воспроизводство одним человеком определенных образцов: 1) поведения другого человека; 2) манеры говорить другого человека и др. (4) УБЕЖДЕНИЕ. Это – целенаправленное воздействие, оказываемое трансформировать взгляд одного человека в систему воззрений другого. Главный метод - воздействия на сознательную сферу личности. Его назначение: 1) активизация мышления личности при усвоении информации; 2) формирование у неё убежденности. Метод убеждения воздействует на: 1) обыденное воздействие; 2) теоретическое воздействие. На уровне обыденного сознания – образуется понимание. Складывается собственная позиция, когда : 1) личность преодолет горизонты обыденного понимания; 2) личность поднимется до основательного содержательного познания какого – то явления . Убеждение – редко применяется как отдельный метод воздействия на людей. Оно постоянно взаимодействует с: 1) подражанием; 2) внушением. Применение метода подражания – основывается на склонности людей к групповым психологическим состояниям. Подражание – распространено в деловой практике. (5) ПРИНУЖДЕНИЕ. Наиболее – насильственный метод воздействия на людей. Предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его: 1) желанию; 2) убеждению. Основа принуждения - страх перед: 1) наказанием; 2) другими нежелательными для индивида последствиями. Может быть оправдано: 1) если дело доходит до нарушения правопорядка; 2) если дело доходит до нарушения установленных в общества моральных норм. Применяются как взаимосвязанная система методов в общении: 1) убеждение; 2) внушение; 3) подражание; 4) принуждение. Руководитель призван умело их использовать во время проведения: 1) рабочих собраний; 2) различных публичных встреч; 3) совещаний. Руководитель обязан совершенствовать свою технологию общения с людьми на: 1) массовом уровне; 2) индивидуальном уровне. Найти свой стиль в общении людьми - важное условие успеха.

Факторы, влияющие на выбор стиля общения: (1) СОСТАВ АУДИТОРИИ. Полезно принимать во внимание все то, что характеризует её: 1) культурно – образовательные качества; 2) национальные качества; 3) возрастные качества; 4) психологические качества; 5) профессиональные качества. Различные аудитории – предполагают специфические подходы к достижению наилучшего коммуникационного воздействия. (2) СОДЕРЖАНИЕ И ХАРАКТЕР МАТЕРИАЛА ВЫСТУПЛЕНИЯ. В выступлении, в котором рассматриваются актуальные вопросы профессиональной деятельности, недопустимо: 1) авторитарный тон; 2) безапелляционность высказываний. Необходимо: 1) проявлять больше доверия к людям; 2) советоваться с ними в процессе выступления. Надежный вариант коммуникационного общения: 1) доверительный обмен мнениями; 2) открытое желание взаимно обогатиться знаниями. (3) ОБЪЕКТИВНАЯ САМООЦЕНКА ВЫСТУПАЮЩЕГО. Оцениваются: 1) лично – деловые качества; 2) научная компетенция в тех проблемах, с которыми он вышел к людям. Важнее: 1) не переоценивать свою научно – экономическую подготовленность; 2) не переоценивать свою практическую подготовленность; 3) не занижать свою научно – экономическую подготовленность; 4) не занижать свою практическую подготовленность. Следует – самокритично оценить свои коммуникабельные качества. Выступающему следует : 1) серьезно задуматься над техникой общения; 2) контролировать себя в процессе сообщения.

Виды делового общения: (1) МЕНТОРСКИЙ. Признаки: 1) поучительный; 2) назидательный. (2) ОДУХОТВОРЯЮЩИЙ. Признаки: 1) возвышает людей; 2) вселяет в них веру в свои духовные силы; 3) вселяет в них веру в свои личностные качества. (3) КОНФРОНТАЦИОННЫЙ. Вызывает у людей желание: 1) возражать; 2) не соглашаться. (4) ИНФОРМАЦИОННЫЙ. Ориентирован на: 1) передачу слушателям определенных сведений; 2) восстановление в их памяти каких – то знаний. Следует: 1) стремиться всячески освободиться от менторского общения; 2)

остерегаться появления у руководителей ноток поучающего общения. Не должно быть: 1) позы; 2) какого – либо проявления своего интеллектуального превосходства над людьми; 3) игнорирования их реакции на излагаемый материал. Современные люди – сдержанно относятся к информационному общению. Они хотят: 1) обмена мыслями; 2) утверждения себя в научном понимании реальных факторов; 3) выработки собственных убеждений. Сейчас популярно – одухотворяющее общение. В его процессе – люди проникаются достоинствами интеллектуального общения. У них актуализируется - потребность в совершенствовании своего духовного мира. Одухотворяющее общение - наглядный показатель высокой культуры общения. Конфронтационное общение – в ряде случаев дидактически необходимо. Бывают – пассивные аудитории. Бывают темы выступлений – не вызывающие у людей по самым разным причинам живого интереса. Конфронтационная манера общения – используется для активизации внимания людей. Она: 1) втягивает людей в обсуждение проблемы; 2) располагает к возникновению дискуссий; 3) располагает к противоборству точек зрения. Принципы корпоративного общения: 1) создания условия для выявления творческого потенциала личности; 2) создания условия для выявления профессиональных знаний личности; 3) полномочий; 4) ответственности; 5) поощрения; 6) наказания; 7) рационального использования рабочего времени.

*(По материалам: Бизнес-этика / автор-составитель И. Н. Кузнецов. – М.: Издательство «Дашков и Ко», 2007.)*

### ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

#### **Корпоративные задачи**

Ситуация 1. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Ваши действия?

Ситуация 2. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Каков ваш вариант поведения в данной ситуации?

Ситуация 3. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадирю неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте бригадира?

Ситуация 4. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

Ситуация 5. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

Ситуация 6. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как вы поступите в этой ситуации?

Ситуация 7. В устоявшемся коллективе бывшего начальника сняли с должности. Нового начальника коллектив не принимает, игнорирует, вредит. Как установить контакт с подчиненными, не потеряв собственного достоинства?

Ситуация 8. У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы вы предприняли в первую очередь?

Ситуация 9. В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, вас – нет. Как вы поступите в данном случае?

Ситуация 10. При распределении премии в зависимости от трудового вклада некоторые члены коллектива посчитали, что их незаслуженно «обошли». Это явилось поводом их жалоб вышестоящему начальнику. Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

**Практическое упражнение «Оценка уровня этичности организации»**

*Напротив каждого утверждения поставьте следующие оценки:*

*СС – совершенно согласен; С – согласен; НС – не согласен; СНС – совершенно не согласен*

№ п/п	Утверждение	Оценка
	Не следует ожидать, что работники будут сообщать о своих ошибках руководству	
	Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом	
	Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности: поэтому иногда необходимо давать примерные цифры	
	Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства	
	Нам всегда следует поступать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий	
	Иногда необходимо заниматься личными делами в	

	рабочее время, и ничего страшного в этом нет	
	Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников	
	Я бы раскрыл желательную дату отгрузки заказов, чтобы заполучить этот заказ	
	Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания	
0	Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства, которые мы применили	
1	Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или незначительное изменение политики организации, я дам на это разрешение	
2	Без нарушения политики организации и существующих инструкций жить совершенно невозможно	
3	Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировалась «нехватка», а не «излишки»	
4	Использовать время от времени копировальную технику организации для личных или местных целей вполне приемлемо	
5	Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, ленты для пишущих машин и т.д.), - приемлемая дополнительная льгота	
6	Если есть возможность работать по совместительству в организации конкурента, то это частное дело работника и	

	вполне приемлемо	
7	Заниматься посторонними делами или своим личным бизнесом в помещении организации и в рабочее время - допустимо, если это не вредит организации, не снижает ее доходы	
8	Предложить лицам, ответственным за покупку ваших товаров, выгодную работу, сделку - допустимо	
9	Принять подарки, деньги от другой организации вполне допустимо	
0	Клевета, ложь, пренебрежительное замечание о конкурентах допустимы, если они сделаны в интересах организации	
1	Принцип «взаимосвязи» или «ты мне - я тебе» вполне допустим и укрепляет отношения с партнерами	
2	Обманывать коллег, делать ложные заявления в целях организации допустимо	
3	Если нужно, то можно использовать мощь организации для запугивания или угроз по отношению к конкурентам с целью добиться своих целей	
4	Предъявить организации счет за несъеденные обеды, неизрасходованный бензин, неиспользованные авиабилеты допустимо и является маленькой добавкой к личному доходу	
5	Угрозы по отношению к наемным работникам в целях решения задач организации допустимы	
6	Использование грубости и насилия по отношению к подчиненным в случае крайней необходимости допустимо	
7	Ношение оружия на территории организации с согласия администрации допустимо	

8	Сексуальные домогательства на территории организации не являются слишком грубым нарушением этических отношений	
9	Запугивания подчиненных в интересах повышения уровня дисциплины допустимы	
0	Работать и не нарушать национальное законодательство невозможно	
1	Дискриминация по признакам цвета кожи, религии, возраста, национальности, инвалидности, стажа работы может быть допустима с различными оговорками	
<p><i>Ключ:</i> за каждую оценку СС поставьте 3 балла, С – 2 балла, СНС – 1 балл, НС – 0 баллов.</p> <p>Если вы набрали баллов в сумме:</p> <p>10-20 - высокий этический уровень;</p> <p>21-30 - приемлемый этический уровень;</p> <p>31-48 - средний этический уровень;</p> <p>49-61 - низкий этический уровень;</p> <p>62-79 - очень низкий этический уровень;</p> <p>Свыше 80 - охраняйте ценности от самого себя.</p>		

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бизнес-этика / автор-составитель И. Н. Кузнецов. – М.: Издательство «Дашков и Ко», 2007. – С. 278 -357.

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 13.

ТЕМА: Этико-психологические факторы организации встреч, симпозиумов, бесед, дискуссий, совещаний

### ПЛАН

1. Этико-психологические факторы организации встреч, симпозиумов, бесед, дискуссий, совещаний.
2. Специфика общения в организации. Виды коммуникативных потоков в организации.
3. Психологическая теория и техника проведения деловой беседы. Психологические характеристики беседы как формы диалогического взаимодействия. Структура беседы и принципы ее проведения. Особенности индивидуальной и групповой беседы. Социально-психологические показатели успешности беседы.
4. Основные стратегии проведения дискуссии. Этапы проведения дискуссии. Психологические трудности проведения дискуссии. Психологические ошибки участников дискуссии.
5. Пространственно-временная организация участников беседы и/или дискуссии.
6. Техника и тактика аргументации.
7. Принципы организации совещаний, встреч, симпозиумов.

#### МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

### **Основные формы деловой коммуникации**

Деловая коммуникация отличается от простого общения тем, что в процессах ее осуществления ставится цель и конкретные задачи, которые должны быть решены. В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером без потерь с обеих сторон. В этом смысле этика служит своеобразным посредником, позволяющим быстрее найти оптимальное решение, сгладить острые углы, с достоинством выходить из затруднительных ситуаций.

В целом, деловые коммуникации могут быть прямые (предполагающие непосредственный контакт) и косвенные (возникающие в случаях, когда между партнерами существует какая-либо пространственно-временная дистанция).

Деловая коммуникация может осуществляться в следующих формах:

1. *Деловая беседа* – передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам и проблемам. Деловая беседа выполняет ряд функций: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение или разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование деловых мероприятий. Она может быть непосредственной или опосредованной, чаще всего, *по телефону*. Данная форма деловых коммуникаций может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

2. *Деловые переговоры* – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда целенаправленны и предполагают заключение сделок, подписание соглашений и контрактов.

3. *Собеседование* – используется при решении кадровых вопросов: при приеме на работу, увольнении.

4. *Спор* – столкновение мнений, разногласие по какому-либо вопросу, борьба за отстаивание собственных позиций. Спор может быть реализован через полемику, дебаты, дискуссии и т.д.

5. *Деловое совещание* – способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.

6. *Презентация* – первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции, фирмы и ее создателей. С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги.

7. *Торги* – это способ продажи и закупки товаров, размещения заказов на подрядные работы путем привлечения предложений от нескольких поставщиков и подрядчиков и выбора наилучшего из них. В результате торгов заключается юридическая сделка с тем деловым партнером, который предложил наиболее выгодные условия.

8. *Деловая переписка* – обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи информационного сообщения.

9. *Пресс-конференция* — мероприятие для СМИ, проводимое в случаях, когда есть общественно значимая новость, и организация или отдельная известная личность, непосредственно связанные с этой новостью, желают дать свои комментарии по этой новости, которые были бы интересны и важны для общественности.

Любая форма деловой коммуникации носит уникальный, своеобразный характер, предполагая каждый раз разных участников, условий, предмета обсуждения. Но, тем не менее, все формы должны строиться в соответствии с определенными, универсальными принципами деловой этики.

### **Деловая беседа как основная форма делового общения**

Практика деловых отношений показывает, что в решении проблем, связанных с межличностным контактом, многое зависит от того, как партнеры (собеседники) умеют налаживать контакт друг с другом. При всем многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем, чтобы он согласился и поддержал ее. Таким образом, одна из главных задач деловой беседы — убедить партнера принять конкретные предложения.

Деловая беседа выполняет ряд важнейших функций. К их числу относятся:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; поддержание деловых контактов;
- стимулирование деловой активности.

**Основными этапами** деловой беседы являются:

- начало беседы;
- информирование партнеров;
- аргументирование выдвигаемых положений;
- принятие решения;
- завершение беседы.

Максимальную трудность представляет для собеседников начало беседы. Партнеры очень хорошо знают суть предмета, цель, которую они преследуют в данном общении, четко представляют результаты, которые они хотят получить. Но практически всегда появляется "внутренний тормоз", когда речь идет о начале беседы. Как начинать? С чего начинать? Какие фразы более всего подходят? Некоторые партнеры допускают ошибку, игнорируя этот этап, переходят сразу к сути проблемы. Можно, образно говоря, сказать, что они переходят к началу поражения.

В любом случае на этом этапе беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику. Ведь начало беседы - это своеобразный мостик между собеседниками:

На первом этапе беседы мы ставим следующие задачи:

- установить контакт с собеседником;
- создать благоприятную атмосферу для беседы;
- привлечь внимание к теме разговора;
- пробудить интерес собеседника.

Следует всегда избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Негативные примеры; "Извините, если я помешал..."; "Я бы хотел еще раз услышать..."; "Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...".

Нужно избегать любых проявлений неуважения и пренебрежения к собеседнику, об этом говорят следующие фразы: "Давайте с вами быстренько рассмотрим...", "Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам..."; "А у меня на этот счет другое мнение...". Не следует своими первыми вопросами

вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию. Хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, в то же время это промах.

Существует множество способов начать беседу, но практика выработала ряд "правильных дебютов". Вот некоторые из них.

**1. Метод снятия напряженности** позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов — и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки во время беседы.

**2. Метод "зацепки"** позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

**3. Метод прямого подхода** означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: мы вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является "холодным" и рациональным, он имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

Очень важно помнить о нашем личном подходе к беседе. Основное правило заключается в том, что беседа должна начинаться с так называемого "Вы-подхода". "Вы-подход" — это умение человека, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять. Зададим себе следующие вопросы: "Что бы нас интересовало, будь мы на месте нашего собеседника?"; "Как бы мы реагировали на его месте?". Это уже первые шаги в направлении "Вы-подхода". Мы даем собеседнику почувствовать, что

уважаем его и ценим как специалиста. Конечно, трудностей в начале беседы не избежать.

**ВОПРОСЫ СОБЕСЕДНИКОВ.** Информация не поступает к нам сама по себе, для ее получения необходимо задавать вопросы. Не следует бояться вопросов, так как они позволяют активизировать участников беседы и направить процесс передачи информации в необходимое русло. Вопросы предоставляют собеседнику возможность проявить себя, показать, что он знает. Нельзя забывать, что большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы. Именно поэтому следует сначала заинтересовать собеседника. Существуют пять основных групп вопросов.

1. **Закрытые вопросы.** Это вопросы, на которые ожидается ответ "да" или "нет". Они способствуют созданию напряженной атмосферы в беседе, поэтому такие вопросы нужно применять со строго определенной целью. При постановке подобных вопросов у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. Следовательно, закрытые вопросы нужно задавать не тогда, когда нам нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда мы хотим быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности.

2. **Открытые вопросы.** Это вопросы, на которые нельзя ответить "да" или "нет", они требуют какой-то информации. Это вопросы "что?", "кто?", "как?", "сколько?", "почему?". В каких случаях задают такие вопросы? Когда нам нужны дополнительные сведения или когда мы хотим выяснить мотивы и позицию собеседников. Основанием для таких вопросов является позитивная или нейтральная позиция собеседника по отношению к нам. В этой ситуации мы можем потерять инициативу, а также последовательность развития темы, так как беседа может повернуть в русло интересов и проблем собеседника. Опасность состоит также в том, что можно вообще потерять контроль за ходом беседы.

3. **Риторические вопросы.** На эти вопросы не дается прямого ответа, так как их цель — вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы.

Задавая риторический вопрос, говорящий надеется "включить" мышление собеседника и направить его в нужное русло.

4. Переломные вопросы. Они удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем.

5. Вопросы для обдумывания. Они вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов - создать атмосферу взаимопонимания.

### **Деловое совещание**

**ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ.** Кроме деловых бесед и коммерческих переговоров в предпринимательской практике широко распространены **деловые совещания**, которые представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов. Формы такого обсуждения очень разнообразны. Это съезды, конференции, симпозиумы, собрания, заседания, семинары. Они классифицируются в зависимости от содержания и важности, а также места, времени и продолжительности работы и вынесенных на обсуждение проблем. Суть делового совещания заключается в том, чтобы обеспечить свободную дискуссию и выработать общее решение на основе широкого учета мнений, в том числе и не соответствующих решениям администрации.

Чаще всего деловые совещания проводятся:

- при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение;
- если решение вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких структурных подразделений организации или фирмы;
- если для решения вопроса необходимо воспользоваться мнениями различных групп работников.

Практика деловой жизни показывает, что деловые совещания более эффективны, чем просто административные решения узкого круга управленцев. Однако недостаточно хорошо подготовленные и плохо

проведенные совещания, созываемые по каждому поводу, наносят большой вред, т.к. пожирают дорогостоящее время, отрывая людей от основной работы. Поэтому прежде чем собирать очередное совещание, следует подумать о необходимости подобного шага. Вполне вероятно, что предполагаемый к рассмотрению вопрос вовсе не требует незамедлительного решения. Более того, руководитель, допустим, хочет всего лишь проинформировать сотрудников о чем-либо. В таком случае можно легко обойтись без проведения совещания, но если оно целесообразно, то прежде всего необходима тщательная подготовка совещания. Эту подготовку и саму процедуру его проведения следует строить так, чтобы наилучшим образом была решена основная задача, ради которой и проводится само совещание.

**ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ.** В наиболее общем виде подготовка к проведению совещания включает следующие *действия*: принятие решения о его проведении, определение тематики, формирование повестки дня, определение задач собрания и его общей продолжительности, даты и времени начала, состава участников, примерного регламента работы, подготовка руководителя, подготовка доклада и проекта решения, предварительная подготовка участников и помещения, а при необходимости — размещения, питания, проезда участников к месту заседания.

После того, как принято решение о проведении совещания, намечается состав участников. Приглашается достаточное число специалистов, но только тех, которые действительно необходимы, при отсутствии которых совещание было бы неэффективным. Однако степень деловой заинтересованности — не единственный критерий при отборе участников совещания. Иногда необходимо учитывать и достаточность их служебных прав.

Поскольку деловое совещание предполагает свободную дискуссию, необходимо прежде всего подобрать дискуссионщиков, т.е. достаточно спокойных, выдержанных людей, способных корректно реагировать на

противоположные точки зрения и их авторов. Присутствие последних следует рассматривать в качестве безусловно позитивного элемента дискуссии. Ведь групповое единомыслие губительно сказывается на эффективности принимаемых коллективом решений.

Определяя время начала совещания, следует принять во внимание ритм работы. Чтобы не заставлять людей в течение дня без конца переключаться с одного вида работы на другой, заседания целесообразно проводить в начале или в конце рабочего дня, либо после обеденного перерыва. С учетом общих затрат времени, то есть необходимого не только непосредственно для проведения заседания, но и на сборы, переходы, возвращение и "включение" в работу, начало и конец совещания нужно планировать так, чтобы не оставалось "пустых" отрезков времени: если оно окончится за 15 минут до обеденного перерыва, то это наверняка потерянные минуты.

Требуется заблаговременно оповещать участников совещания о его проведении и знакомить с повесткой дня, со всеми нужными материалами, чтобы их выступления были продуманы заранее.

**ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ.** Начинать совещание нужно точно вовремя и сразу согласовать с его участниками правила совместной работы, например, ограничение времени выступлений или порядка принятия решений. После чего следует одному из участников поручить ведение протокола.

Ведущий совещания обычно выбирает один из двух *основных стилей* его ведения: дипломатический или авторитарный.

*Дипломатический стиль* предполагает учет мнения всех участников совещания, а также то, как ваши идеи согласуются с идеями других. При этом неизбежны компромиссы. Присутствующие на совещании убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично.

*При авторитарном стиле* руководства некоторые участники стремятся "протащить" свои проекты, действуют напористо. Партнерам на совещании

редко выпадает возможность высказаться. При таком ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается общего согласия, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Выбор способа поведения зависит от поставленных целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание. Дипломатический стиль уместен в следующих случаях:

- достаточно времени, чтобы обсудить все доводы; решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;
- участники совещания понимают проблему и знают варианты ее разрешения;
- возникли большие разногласия, и необходимо переубедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров. Это бывает в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.

Психологи утверждают, что оба стиля поведения — дипломатический и авторитарный — могут приводить к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. Поэтому есть смысл подробно рассмотреть лишь дипломатический стиль ведения делового совещания как самый предпочтительный в новых условиях, когда административно-командная система осталась в прошлом.

Одна из основных задач ведущего деловое совещание в своей группе в дипломатическом стиле — привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс решения проблемы. Как утверждает известный американский психолог Алан Е. Айви, чьи рекомендации приводятся ниже,

ведущий совещания должен прежде всего выяснить: 1) каковы факты и 2) как их оценивают присутствующие. Конечно, у ведущего должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, чтобы понять, правы они или нет в своем понимании проблемы. Если верна чужая точка зрения, ведущий совещания может изменить свой взгляд на ситуацию. Если коллеги не правы или пропускают что-то существенное, он может сообщить недостающие факты. В любом случае всегда важно знать, что думают и что могут сделать другие люди. Важно и то, как присутствующие на совещании специалисты оценивают эти факты. Вот основа для принятия решения. Легче и быстрее получить необходимые данные, используя правильно поставленные вопросы. С их помощью можно также успешно передать свои мысли и построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам. Вопросы — прекрасный инструмент для того, чтобы направить совещание в желательное для вас русло.

В процессе проведения делового совещания очень важно контролировать его ход. Для этого руководителю следует:

1. Оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих.
2. Постоянно поддерживать разговор.
3. Немедленно принимать меры в случае возникновения напряжения, обусловленного эмоциями.
4. Отклонять непродуманные решения! Только подкрепленные фактическим материалом решения должны приниматься во внимание.
5. Вызывать участников для выступлений.
6. Позволять говорить только одному человеку, препятствовать возникновению дискуссий на совещании.
7. Выслушивать мнения всех оппонентов! Никакие идеи не удерживаются так упорно, как те, которые не обсуждались.

8. Стремиться к выработке общих подходов. Всегда можно найти точки соприкосновения, если только захотеть.

9. Нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и отклонениям от темы, которые допускают отдельные участники. Совещание должно последовательно шаг за шагом приближаться к решению поставленной задачи.

10. При необходимости, чтобы исключить недоразумения, уточнять сообщения отдельных участников: "Я это правильно понял? Так будет правильно?".

11. Чаще подводить промежуточные итоги для того, чтобы продемонстрировать участникам, как они уже близки к цели.

12. Экономить время! В самом начале надо объяснить, что проблема может быть без сомнения решена в отведенное время. Если это возможно, то не затягивать совещание ни на одну минуту.

При проведении совещания следует исходить из того, что зачастую приходится иметь дело с одними и теми же характерными типами участников обсуждения. Ниже следуют советы относительно того, как с ними обходиться или как их нейтрализовать.

Участники дискуссии	Способ поведения с участником в ходе дискуссии
<b>Спорщик</b>	Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе опровергать его утверждения.
<b>Всезнайка</b>	Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.
<b>Позитивист</b>	Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию.
<b>Словоохотливый</b>	Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.
<b>Негативист</b>	Признать, оценить его знания и опыт.
<b>Застенчивый</b>	Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.

<b>Не проявляющий</b>	Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов.
<b>Расспрашивающий</b>	Адресовать вопросы группе.
<b>«Крупная шишка»</b>	Избегать прямой критики, применять технику «да, но...».

**ОРГАНИЗАЦИЯ И ВЕДЕНИЕ ДИСКУССИЙ.** Чтобы деловое совещание было плодотворным и не превратилось в балаган, председательствующий должен владеть техникой проведения дискуссий. Их организация требует определенных усилий со стороны устроителей и прежде всего самого председательствующего.

Прежде всего, надо стремиться вести групповую дискуссию цивилизованно. Это предполагает наличие деликатности в отношениях дискуссионщиков и, следовательно, исключает использование таких средств аргументации своей точки зрения, как насмешек, прерывания оппонентов, резких выпадов в их адрес, а иногда и очевидного хамства. Чтобы дискуссия приобрела действительно цивилизованный характер, надо особенно внимательно следить, чтобы деловой спор между участниками был определенным и имел временные границы, а также за тем, чтобы не допускать личной неприязни у спорящих и перехода критики на личности.

Когда вам самим необходимо включиться в спор в качестве одного из его участников, прежде всего, четко сформулируйте то положение, которое обосновывается или отвергается, а также точно определите основные понятия, чтобы не спорить о совершенно разных вещах. Терминология спора должна быть понятна всем присутствующим. Внимательно и до конца выслушайте доводы оппонента, трезво взвесьте и оцените их. Вначале приводите только сильные доводы, а о слабых говорите после и как бы вскользь. В процессе спора старайтесь убедить, а не уязвить оппонента. Не упорствуйте в отрицании доводов оппонента, если они ясны и очевидны.

Никогда не вступайте в дискуссии и споры неподготовленными. Предварительно готовьтесь к ним, составьте хотя бы самый общий план борьбы за истину, подберите наиболее весомые и всем очевидные аргументы, которые ни у кого не вызывают сомнения. Особенно впечатляют точные цифровые данные, которые невозможно опровергнуть.

**ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.** Каждое деловое совещание должно заканчиваться принятием решения. Оно складывается из пяти этапов:

- а) установление контактов;
- б) определение проблемы;
- в) определение целей;
- г) изложение мыслей;
- д) готовность к действию.

Если вы организатор совещания, то ваши действия на этапах могут быть следующими:

I этап. На правах ведущего задайте рациональную структуру обсуждения. Уделяйте внимание каждому с помощью визуального контакта или других приемов внимательного выслушивания мнений.

II этап. Выявите проблему и четко сформулируйте ее сущность. Дайте возможность всем присутствующим высказаться о проблеме. Отметьте чувства, возникшие вокруг ключевых идей. Сделайте резюме, касающееся проблемы и способов ее решения, учитывая при этом мнение присутствующих.

III этап. Определите цели. Для этого обсудите возможность идеального решения проблемы, даже если это кажется недостижимым. Следует предпринять усилия, чтобы вовлечь каждого из присутствующих в процесс определения проблемы и постановки целей.

IV этап. Ищите возможность выработки альтернатив. Оказывайте поддержку авторам новых идей. Постарайтесь поощрить каждого из них.

Рассмотрите хотя бы три альтернативы (нет настоящего выбора, если не имеется по крайней мере трех вариантов).

V этап. Готовьтесь к действию. Постарайтесь, чтобы у каждого была четкая инструкция его личных действий. Убедитесь, что все последующие шаги четко поняты и каждый будет продвигаться к взаимосогласованной цели. В конце совещания подведите итоги.

Вести совещание — это не означает говорить каждому, что он должен делать. Если варианты возможных действий всем ясны, то следует фокусирующий вопрос: "Какую из программ мы выбираем для реализации?" Такой вопрос приведет группу к совместному решению. Когда решение принято, то для конкретных задач надо найти добровольцев либо самому раздать поручения. Если во время совещания в его работе приняли участие все специалисты, то раздавать поручения необязательно — в ходе обсуждения проблема уже была поделена на задачи членами рабочей группы.

**ЗАВЕРШЕНИЕ ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ И СОСТАВЛЕНИЕ ЕГО ПРОТОКОЛА.** Совещание можно закончить подведением итогов. Обычно это итоговое заключение стараются опустить — все устали и торопятся. Но, потратив на него немного времени, вы сильно продвинетесь в исполнении задуманного. Именно на конечном этапе часто теряются хорошие идеи и действия. Эффективно проведенное совещание должно иметь конкретные последствия.

Ведущему совещания при подведении итогов обсуждения, обобщая важнейшие положения, целесообразно выяснить у присутствующих, все ли его правильно поняли: "Даже если вы не требуете формального согласия, в конце собрания следует обратиться к присутствующим вот с такой фразой: "Мы сейчас договорились... Все ли согласны с этим?" После этого нужно убедиться в правильности реакции участников совещания.

Завершайте совещание в точно назначенное время. Таким образом вы обеспечите себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и

стремиться к своевременному выполнению повестки дня; никто не будет затягивать свое выступление и занимать время следующего участника.

Хотя для любого руководителя главное в деловом совещании — его итог, качественность, эффективность принятого решения, тем не менее очень важны и психологические последствия подобного мероприятия. Люди должны уйти с совещания, не испытывая раздражения по поводу происшедшего, не ощущая антипатии к кому-то из коллег, чье мнение получило признание большинства, и не испытывая чувства дискомфорта, если, скажем, какая-то собственная идея таким признанием не пользуется.

На заключительном этапе совещания важно не забыть зафиксировать, кто что будет выполнять. И кроме того, следует проследить, чтобы все присутствующие получили протокол результатов совещания. На основании этого официального документа руководство вправе требовать от сотрудников выполнения принятых решений.

Протокол, в котором правильно зафиксированы основное содержание выступлений и формулировка принятых решений, может оказаться неоценимым помощником в служебных конфликтах, возникающих на почве непреднамеренного или умышленного искажения чьей-либо мысли, забывчивости или непонимания сути дела. Протокол отражает фактическое состояние рассматриваемого вопроса в день и час совещания.

В протоколе отмечают: наименование ведомства, наименование учреждения или предприятия, название вида документа (протокол), дату заседания, индекс (номер), место заседания, гриф утверждения (если протокол подлежит утверждению), заголовок, куда входит наименование коллегиального органа или конкретного совещания, указывают фамилии председателя и секретаря, состав присутствующих, повестку дня, текст по форме "слушали — решили (постановили)", подписи председателя и секретаря.

В зависимости от полноты фиксации хода совещания выделяют краткий и полный протокол. В кратком не приводятся полные тексты

выступлений, а указываются только повестка дня, фамилии выступавших, тема выступлений и принятые решения. Полные протоколы дают возможность судить не только о характере совещания, как это имеет место в случае краткого протокола, но и о деятельности предприятия, учреждения, фирмы в целом. Полный протокол обычно ведут с помощью стенографической или магнитофонной записи. Важно, чтобы при составлении протокола обеспечивалась его юридическая полноценность, которая определяется наличием всех необходимых реквизитов, правильным оформлением и строгой достоверностью информации, отраженной в протоколе. Нередко на совещаниях решения принимаются путем голосования, поэтому в протоколе должно быть указано число присутствующих (ибо от этого зависит кворум, установленный уставом организации или законом), а иногда и явочный лист с подписями присутствовавших на заседании (например, в случае присуждения ученых степеней и званий, прохождения по конкурсу).

*(По материалам: Этика делового общения // [www.studd.ru](http://www.studd.ru) )*

#### ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

1. Подготовьте проблематику для различных видов совещаний по общей целевой направленности. Каковы этические нормы выбора времени и места совещания?

#### **2. Тест «Умеете ли вы вести деловое обсуждение»**

Тест поможет проанализировать ваше поведение во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других — тактичное, гибкое поведение. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5):

1 – «нет», «так не бывает»; 2 – «нет, как правило, так не бывает»; 3 – неопределенная оценка; 4 — «да, как правило, так бывает»; 5 — «да, так всегда».

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении будут критиковать меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном мне удастся привести логически правильные аргументы при обсуждении.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решили свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки, как правило, признаю.

10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.

15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои взгляды.

18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Всегда продумываю, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаюсь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.

26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.

29. Понимаю чувства других людей.

30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю другие.

31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.

32. Излагаю свои мысли системно.

33. Помогаю другим получить слово.

34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36. Как правило, никого не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Суммируйте баллы, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (20-100 баллов).

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39, и обозначьте сумму через В (20-100 баллов).

Сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму В — вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания небезразлично.

Сумма В как минимум на 10 баллов выше суммы А — вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления крепко держите в своих руках.

Обе суммы различаются менее чем на 10 баллов — ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

#### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бизнес-этика / автор-составитель И. Н. Кузнецов. – М.: Издательство «Дашков и Ко», 2007. – С. 357-368, 371-394
2. Этика делового общения // [www.studd.ru](http://www.studd.ru)

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 14.

ТЕМА: Психолого-этические аспекты подготовки и ведения переговоров

#### ПЛАН

1. Психолого-этические аспекты подготовки и ведения переговоров.
2. Типы переговоров в «зеркале» моральных установок. Личностные стили поведения в переговорном процессе. Когнитивные аспекты ведения переговоров.
3. Техники и технологии ведения переговорного процесса.
4. Ведение переговоров в неблагоприятных ситуациях.

5. Национальные стили ведения переговоров.
6. Особенности национального этикета при ведении переговоров.

### МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

**Переговоры** - это факт нашей повседневной жизни. Каждый день мы все о чем-то договариваемся: один — со своей подругой, куда пойти пообедать, другой - со своим ребенком, когда гасить свет; кто-то обсуждает с начальником возможность своего повышения по службе; а кто-то пытается договориться с малознакомым ему человеком о покупке его дома. Два адвоката стараются найти компромиссное решение спорного дела по поводу автомобильной аварии. Мэр встречается с профсоюзными лидерами с целью предотвратить забастовку рабочих и т. п.

Переговоры являются основным средством получения от других людей желаемого. Сегодня все чаще приходится прибегать к переговорам, поскольку каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают. Люди с разными интересами используют переговоры с целью уладить возникшие разногласия. Даже когда они обращаются в суд, то почти всегда вырабатывают соглашение до слушания дела.

**ПЕРЕГОВОРНЫЕ СТРАТЕГИИ. ПЕРЕГОВОРЫ ПОЗИЦИОННЫЕ И ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ.** Хотя переговоры происходят каждый день, вести их правильно нелегко. Нередко видят лишь две альтернативные стратегии ведения переговоров — быть податливым или жестким.

Человек с мягким характером желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Дело нередко кончается тем, что он чувствует себя ущемленным и обиженным.

Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли, в котором сторона, занявшая крайнюю позицию и упорно настаивающая на своем, получает больше. Он хочет победить и часто вызывает такую же жесткую реакцию с противоположной стороны, которая изматывает его самого и его ресурсы, а также портит его отношения с противником.

Оба участника переговоров, рассмотренных выше, выбрали стандартную переговорную стратегию, связанную с концентрацией внимания на позициях сторон (слабый - сильный), а не на решаемом вопросе.

Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход — между мягким и жестким — и включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с людьми.

Есть и третий путь ведения переговоров, основанный на способности решения проблемы на основе ее качественных свойств, то есть исходящий из рассмотрения сути дела, а не торговли по поводу того, на что может или не может пойти каждая сторона. Этот путь предполагает, что стороны стремятся найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где их интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли обеих сторон. Эта стратегия, называемая **стратегией принципиальных переговоров**, предполагает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров, исключает трюки и не использует фактор позиции. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что полагается вам по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот путь позволяет быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью. Он применим и тогда, когда противостоящая вам сторона обладает большим опытом или, наоборот, меньшим, и тогда, когда торгуется жестко или же занимает дружелюбную позицию.

Любая стратегия переговоров должна отвечать трем критериям:

- 1) приводить к разумному соглашению, если оно вообще возможно;
- 2) быть эффективным;
- 3) улучшить или, по крайней мере, не портить отношения между сторонами. При стандартной (позиционной) стратегии ведения переговоров каждая

из сторон, как правило, отстаивает свою позицию и с трудом делает уступки, чтобы добиться компромисса. Эта стратегия может привести либо к договоренности, либо к неудаче, но при любом повороте событий переговоры занимают много времени.

Позиционный спор создает благоприятную почву для различного рода уловок, задерживающих принятие решения. Каждая сторона, выдвигая и упорно отстаивая свою крайнюю позицию, старается ввести другую сторону в заблуждение относительно своих истинных намерений и часто делает небольшие уступки, необходимые только для продолжения переговоров. Все это увеличивает время достижения договоренности так же, как и риск того, что соглашение не будет достигнуто вообще.

Нередко позиционный спор превращается в состязание воли. Каждый участник заявляет, на что он пойдет, а на что нет. Поскольку в итоге одна сторона считает, что она сломлена непреклонной волей другой стороны и ее законные интересы остались неучтенными, часто возникает гнев и обида. Распри по поводу позиций, таким образом, ведут к напряженности в отношениях между сторонами, а иногда и к их полному разрыву. Торговые фирмы, годами поддерживающие деловые отношения, могут в таких условиях разойтись, а соседи — перестать разговаривать друг с другом. Чувство горечи даже от одной такой встряски способно остаться на всю жизнь.

Чем больше сторон участвуют в переговорах, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные позиционному торгу. Весьма непросто бывает участникам переговоров изменять уже достигнутые соглашения, если дополнительные участники переговоров в лице вышестоящих инстанций, которые непосредственно не сидят за столом переговоров, не согласны с принятыми решениями.

Дружелюбное отношение к оппоненту не служит выходом из положения при позиционной стратегии переговоров. Стратегия мягкого подхода к переговорам обычно состоит в том, чтобы делать предложения и

идти на уступки, доверять другой стороне, быть дружелюбным и поддаваться там, где это необходимо, дабы избежать конфронтации. Такой подход делает вас уязвимым для сторонника жесткой линии, настаивающего на уступках и даже не гнушающегося угрозами. Переговоры в подобном случае определенно закончатся в пользу сторонника жесткой линии, хотя она в целом может оказаться и не вполне разумной.

Принципиальные переговоры, могут применяться почти в любых обстоятельствах. Для их успеха, прежде всего, следует сделать разграничение между участниками переговоров и их предметом. Нужно понять, что люди не компьютеры; они обладают эмоциями, у них часто радикально различное восприятие, сильно мешающее процессу общения. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом.

Следует сосредоточиться на интересах, а не позициях сторон. Это положение нацелено на преодоление недостатков, которые проистекают из концентрации внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров состоит в удовлетворении их подлинных интересов. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего в действительности хотят договаривающиеся стороны.

Еще один пункт переговоров по существу касается трудностей, возникающих при выработке оптимальных решений под давлением. Попытки принять решение в присутствии противника сужают поле нашего зрения, возникает стремление отыскать единственное правильное решение. Когда многое поставлено на карту, способность к созиданию ограничена. Эти стесняющие обстоятельства можно свести на нет, продлив время, предназначенное для обдумывания возможных решений, которые учитывали бы общие интересы и творчески примирили несовпадающие интересы.

Когда интересам участника переговоров что-либо прямо противопоставляется, можно достичь благоприятного результата, просто

проявив упрямство. Однако можно противостоять такому нажиму, настаивая на том, что соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от голой воли каждой из сторон. Это не означает, что условия должны основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумевает наличие только объективных критериев, например, рыночных цен, экспертного мнения, законов или обычаев, которые и должны определять результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание участников переговоров, ни одна из сторон не обязана будет уступать другой: обе могут рассчитывать на справедливое и объективное решение.

Вышеназванные черты принципиальных переговоров должны приниматься в расчет обеими сторонами с того момента, как только они начинают планировать переговоры, и вплоть до момента, когда соглашение уже реализуется. Этот период времени справедливо разделить на **три стадии: анализ, планирование и дискуссия.**

На стадии анализа стороны просто пытаются поставить диагноз ситуации — собрать информацию, обдумать и обобщить ее. Здесь необходимо разобраться в проблемах, которые стоят перед участниками, в их значимости для каких-либо групповых интересов, во враждебных эмоциях и неясных отношениях и одновременно определить свои интересы и интересы другой стороны, разобраться в критериях, предлагаемых в качестве основы для достижения договоренности.

На стадии планирования придется иметь дело с теми же проблемами, но уже в процессе обдумывания идей и поисков решений. Здесь нужно постараться ответить на вопросы, как предполагается решить проблему отношений с людьми, какие из интересов наиболее важны, в чем состоят объективные препятствия.

На стадии дискуссии, когда стороны непосредственно общаются друг с другом, стремясь найти соглашение, необходимо осознать, есть ли у них различия в восприятии, ощущение недовольства и возмущения, трудности в общении, и попробовать проанализировать все это. Каждая сторона обязана

разобраться, каковы интересы оппонента. Обе стороны могут совместно выдвинуть варианты, являющиеся взаимовыгодными, и с помощью объективных критериев попытаться прийти к согласованию противоположных интересов и достижению общей договоренности.

Принципиальный подход к переговорам, суть которого состоит в концентрации внимания на базовых интересах, на удовлетворяющих обе стороны вариантах и справедливых критериях, как правило, приводит к разумному соглашению. Этот подход позволяет постепенно достичь консенсуса относительно совместного решения эффективно, без всяких потерь, которыми обычно сопровождаются сделки, связанные со стремлением жестко придерживаться тех или иных позиций. А разграничения, осуществляемые между отношениями людей и существом проблемы, при этом позволяют вести с людьми дело просто и с пониманием и приходиться к дружескому соглашению.

**ВРЕМЯ И МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ.** Техника ведения деловых встреч и переговоров в современном деловом мире играют настолько важную роль, что в западных странах даже функционируют исследовательские центры по переговорным процессам. В них читаются специальные курсы, проводятся семинары и имитационные игры по научным программам. Время от времени состояние человека на своем рабочем месте изменяется: бывают подъемы и спады энергии, хочется то есть, то спать, и все это влияет на эффективность общения с коллегами и партнерами. Наше настроение, даже время и место деловой встречи могут сказаться на ее результатах.

Выбор лучшего времени дня и дня недели — первый шаг к успеху деловых переговоров. Каждый человек живет по своим метаболическим часам. Есть "жаворонки", встающие с восходом солнца и способные к девяти часам утра 'свернуть целые горы", а есть "совы", кривая биоритмов которых идет вверх к исходу дня. Встают они ближе к полудню, а трудятся далеко за полночь, в то время как "жаворонки" к середине дня теряют скорость и

норовят приложиться к подушке. Хотя большая часть людей целиком и не принадлежит к этим двум категориям, но тем не менее- "жаворонки" и "совы" исчерпывают собой наибольшую часть наших биоритмических перепадов. Поэтому желательно знать как свои суточные биоритмы, так и биоритмы партнера и с учетом этого назначать деловую встречу.

С одной стороны, в понедельник людям требуется время, чтобы подключиться к рабочему ритму после воскресной расслабленности, а с другой — можно использовать преимущество отдохнувших голов. Но поскольку неделя только начинается, понедельник — лучший день для планирования встреч. Сопровождения по крупным проблемам, требующим длительного обсуждения, можно начинать и в понедельник, ближе к обеду, планируя завершить дело к концу недели.

Во вторник организм работает "на полную мощность", поэтому на этот день можно смело планировать ответственные встречи. Однако не следует забывать, что во вторник психика человека несколько "взвинчена", повышена возбудимость, ярче проявляются агрессивные свойства характера. Поэтому все спорные дела и переговоры лучше перенести на другой день, так же как и принятие решений, требующих такта, мягкости и уступчивости.

В среду у вас есть шанс положительно решить многие проблемы, деловой активный ритм способствует хорошему настроению. В этот день мысль работает быстро и точно, так что не нужно упускать момент для решения масштабных дел.

Если на неделе предстоят дела, успех которых зависит от вашей коммуникабельности, умения наладить деловые и личные контакты, — запланируйте их на четверг. В этот день легко завязываются новые знакомства, удачно проходят коммерческие переговоры, встречи с друзьями и знакомыми. Люди больше расположены к общению, готовы выслушать и понять друг друга.

В пятницу обычно отмечается несколько повышенная эмоциональная чувствительность, поэтому у несдержанных людей возможны срывы. Этот

день обычно не дает неожиданных поводов для дополнительного напряжения мысли. По окончании пятничных встреч люди сразу не могут сообразить, чем заниматься дальше. Так что серьезные дела в пятницу лучше не начинать. Особенно нежелательны по пятницам встречи, где возможны неприятная информация или критика в адрес той или другой стороны. В противном случае за выходные дни вести обрастут слухами и преувеличениями, так что возобновление встреч и переговоров на следующей неделе будет ознаменовано скорее плохим настроением, нежели стремлением исправить допущенные ошибки.

Если критические переговоры проводить в первые дни недели, перед обедом или перед окончанием рабочего дня, то участники получают передышку и возможность остыть, прежде чем они снова увидят друг друга. Они имеют также шанс собраться с силами и к концу недели вновь почувствовать себя нормально.

Максимальная восприимчивость зависит от питания. Приближение часа приема пищи непроизвольно вызывает две вещи. Во-первых, снижается содержание сахара в крови. Человек ощущает упадок сил и желание поесть. Во-вторых, от мыслей о еде трудно отвлечься. Такое настроение не способствует сосредоточенности. Ощущение голода делает людей несчастными. Примерно к одиннадцати часам организм уже нуждается в подзарядке, хотя до обеда еще остается пара часов. Если время встречи выбивает вас из колеи, то в промежутке между встречами желательно что-нибудь перекусить, выпить чашечку кофе или чая. При спаде энергии это взбодрит вас, а ваших гостей расположит к вам. Не нужно планировать встречу сразу же после обеда. Спешка за обедом не способствует решению серьезных проблем. Не мешает узнать, когда ваши собеседники обычно возвращаются с обеда. К этому времени добавьте еще полчаса, назначая время послеобеденной встречи.

Место встречи для переговоров способно во многом отразиться на их результативности. Встреча в вашем офисе или кабинете бросает вызов

человеку, который чувствует свою силу; внушает угрозу недостаточно влиятельному человеку; является плюсом для клиента, желающего быть уверенным в вашей силе, которая может способствовать положительному разрешению и его проблемы.

Посещение кабинета партнера показывает ваше к нему уважение. Если вы старше своего партнера, то это придает вам дополнительную авторитетность. Посещение места работы других людей дает возможность понять, как они себе представляют собственную "силу" и какое впечатление хотят произвести на других. Если вы идете в чужой офис как равный, то тем самым вы как бы приподнимаете уровень своего партнера.

Если вы — руководитель и собираетесь посетить кабинет своего подчиненного, договаривайтесь с ним о встрече как бы между прочим, говоря: "Разрешите, я к вам загляну завтра часов в двенадцать, чтобы кое-что обговорить".

Благоприятной средой для создания деловой атмосферы может служить нейтральная территория, например, конференц-зал или другое помещение без каких-либо индивидуальных отличий. Нейтральную территорию целесообразно использовать, когда вы хотите сосредоточиться на бизнесе, а не на саморекламе. Недостаток встреч в конференц-залах в том, что они слишком безлики. Если переговоры здесь затягиваются или осложняются, то требуется немало усилий для того, чтобы сделать атмосферу встречи немного теплее.

Еще до назначения встречи желательно поточнее знать, сколько времени она займет. Не огорчайтесь, если у партнера окажется очень плотный график, будьте гибкими, но помните, что времени должно быть достаточно не только для изложения позиций обеих сторон, но и для обсуждения и ответов на вопросы.

Если речь идет о предмете, известном обеим сторонам, то изложение проблемы можно сократить, но так, чтобы было ясно, что общая заинтересованность при этом не пострадает. Если встреча предстоит

сложная, то, возможно, не стоит слишком много времени уделять деталям. Наметьте главное, что способно заинтересовать партнера, причем надо стремиться к тому, чтобы информация настраивала на позитивный ответ, чтобы партнер не начал ориентироваться на отказ. С этой целью нелишни будут выражения типа: "Некоторые мысли на сей счет вас могут заинтересовать", "Это связано с получением дополнительной прибыли".

Разница между встречами тет-а-тет и группами состоит в уровне интенсивности общения. При встрече наедине у собеседников ограничено время на размышления. Встреча двух людей, взаимодействующих в бизнесе, чревата стрессами. Крупным преимуществом разговора с глазу на глаз, в отличие от групповой дискуссии, является то, что каждый участник имеет возможность сосредоточиться на идеях партнера в контексте.

У людей есть склонность "замыкаться" в себе, если идея принадлежит не им. Прежде чем высказать свою точку зрения, надо убедиться в том, что вы правильно поняли идею партнера, а для этого нужно внимательно вслушиваться в его слова, а не отвлекаться при этом на собственные мысли. Часто бывает, что, начав излагать партнеру давно выношенные вами мысли, вы говорите очень быстро, и он не успевает вникнуть в суть дела.

В деловом мире западных стран весьма широко распространена процедура, при которой партнер в начале встречи рассказывает о своей семье, доме, показывает фотографии, а потом уже непосредственно переходит к изложению деловой части проблемы.

Во время деловой встречи неэтично раздражаться и вызывать раздражение у партнера. Тем не менее полезно знать, что в этой обстановке люди с положением чаще позволяют себе вспышки гнева, чем их подчиненные.

Существует много уровней возбужденности и враждебности, поэтому следует учитывать многоликость подобных состояний и всегда быть готовым к их проявлению.

Никогда не забывайте замечательное правило: "светская нота" прощания в конце встречи должна эхом звучать под потолком зала, который покидает ваш партнер, чтобы он был в хорошем настроении, целеустремлен, подзаряжен и способен на большие дела. Возможно, когда-нибудь он вспомнит, как блестяще вы держались во время совместных встреч.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПЕРЕГОВОРОВ.** Для достижения максимального положительного результата при проведении деловых переговоров целесообразно использовать следующие принципы.

Соблюдайте срок договоренности с точностью до минуты. Дайте понять своему партнеру по переговорам, что вы — человек надежный.

Установите хорошие отношения с сотрудниками вашего партнера по переговорам, начиная от швейцара и кончая секретаршей шефа.

Тщательно готовьтесь к началу переговоров.

Попытайтесь предотвратить возникновение факторов, мешающих ходу беседы. Не позволяйте партнеру довести вас до раздраженного состояния или сбить с толку.

Побуждайте его больше высказываться. Внимательно и сосредоточенно слушайте его. Поощряйте каждого участника переговоров, который хочет высказать свое мнение. Не перебивайте говорящего.

Не просто говорите, но и подкрепляйте сказанное записями или схемами, подключайте визуальные средства. Вручите некоторые материалы партнеру, позвольте и ему действовать таким же образом.

Следите за тем, чтобы во время переговоров у вас были в распоряжении все необходимые документы и материалы, чтобы все они были в полном порядке и находились под рукой.

Выражайтесь конкретно, а не отвлеченно. Излагайте подробности, факты, цифровые данные.

Обращайте внимание на понятия, которые вы используете в своей речи. Применяйте те специальные термины, которыми пользуется ваш партнер.

На вопросы партнера давайте прямые деловые ответы.

Ведите переговоры настойчиво и энергично. Но не пытайтесь сломить партнера бесконечным приведением аргументов. Будьте корректны.

Излагая какую-либо информацию, делайте паузы, чтобы дать возможность вашим словам воздействовать на собеседника.

Не избегайте, опасаясь вступить в дискуссию, щекотливых вопросов. Это неотъемлемая часть переговоров.

Больше оперируйте вопросами, а не декларированием. Задавайте вопросы, чтобы вместе с партнером по переговорам:

- а) проанализировать его условия;
- б) получить информацию;
- в) установить новые оценочные факторы;
- г) проверить воздействие вашего собственного высказывания;
- д) вежливо, не давая советов, выслушать противоположное вашему мнению.

Позвольте вашему партнеру по переговорам дать вам совет и оказать помощь. Тщательно следите за тем, как воспринимает ваш партнер происходящее, и за тем, чтобы он имел возможность удовлетворить свое тщеславие.

Сопровождайте своими положительными комментариями некоторые высказывания партнера. Подтверждайте, что его идеи производят на вас очень сильное впечатление.

После каждых переговоров отмечайте положительные и отрицательные моменты и результаты, тогда вы будете точно знать, как можно усовершенствовать свою стратегию.

Нужно помнить, что переговоры практически никогда не проходят без возражений. По этой причине никогда не следует рассматривать ответ "нет" партнера по переговорам как его окончательную точку зрения. Чаще всего слово "нет" служит заменой слову "почему?".

Возражения разного рода в ходе переговоров — естественное явление. В возражениях заключены вопросы или требования, пробелы в знаниях

сторон. Без возражения и некоторого сопротивления вообще не может быть никаких переговоров. Возражения — это способ достичь успеха в переговорах, поэтому, прибегая к вопросам, подвергайте возражения тщательному анализу. Хорошая подготовка к переговорам и умелое их ведение превратят возражения в согласие. Влиять на ход переговоров всегда лучше, чем отрицательно реагировать на возражения партнера.

Любой партнер по переговорам, как правило, имеет за собой кого-либо еще, кому он должен передать ваши предложения. Поэтому доходчиво объясните свои предложения, изложите ему свои аргументы, приведите примеры, убедительные доказательства.

Никогда не идите по линии наименьшего сопротивления. Не обещайте ничего невозможного или того, что вы или ваша фирма не способны выполнить. Правдивость и ясность убеждают. Твердо и доходчиво называйте собственные условия.

Учитесь отклонять невыполнимые требования, не проявляя высокомерия и не оскорбляя достоинства партнера. Ссылайтесь при этом на третью сторону, свою фирму, своего начальника. Обосновывайте, почему вы не можете пойти навстречу требованиям партнера по переговорам.

Не верьте каждой причине отказа, которую вам называют. Некоторые причины только звучат убедительно, кажутся обоснованными.

Оценивая позицию партнера, не сразу называйте отрицательные моменты. Сначала изложите положительные стороны и лишь затем противопоставьте им отрицательные факторы и недостатки.

Основательно подготовьтесь к тому, что вам придется столкнуться с затруднениями, которые возникнут у партнера по переговорам в связи с вашими предложениями. Поразмыслите: каковы истинные причины колебаний, нерешительности вашего партнера по переговорам.

Внимательно слушайте собеседника, не перебивайте его. Повторите его возражения. Не стесняйтесь задавать встречные вопросы, чтобы выяснить,

что конкретно имеет в виду партнер. Этим вы выиграете, кроме всего прочего, время для обдумывания своего ответа.

Не идите на прямую конфронтацию, применяя оборот "да, но...". Лучше применяйте аргументацию: "да, и...". Она поворачивает негативную силу возражения в русло, важное для вашей аргументации.

Прямо попросите партнера отметить все пункты вашего предложения, с которыми он согласен, а затем поинтересуйтесь, нельзя ли теперь на основании этого договориться.

Договоритесь об окончательных результатах и сразу же зафиксируйте их в письменном виде.

В ходе переговоров не полагайтесь на свою память, делайте записи. Записывайте все, с чем не согласны, и то, что обещаете. Каждое данное обещание выполняйте точно и аккуратно.

Затруднительные вопросы обсуждайте в конце, когда по всем другим вопросам уже достигнуто согласие и уже никто из участников переговоров не заинтересован в их неудачном исходе.

В конце переговоров прямо поставьте перед партнером вопросы, которые еще остались открытыми, в решении которых имеются помехи и в отношении которых вы испытываете опасения. Еще раз подчеркните основные достоинства ваших предложений. Повторите положительные замечания, которые партнер сделал сам.

(По материалам: *Этика делового общения* // [www.studd.ru](http://www.studd.ru) )

### ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

#### 1. Заполните таблицу

**Таблица – Характеристика стадий и этапов деловых переговоров**

	<i>Стадия переговоров</i>	<i>Этапы переговоров</i>
1	Подготовка переговоров	1.1. Определение целей переговоров 1.2. Выбор средств ведения переговоров

		1.3. Установление контакта между сторонами 1.4. 1.5. 1.6.
2		2.1. Начало переговорного процесса 2.2. 2.3. 2.4. Разработка вариантов и предложений для договоренности
3	Достижение согласия	3.1. 3.2. Окончательное обсуждение вариантов решения 3.3.

## 2. Тест «Как вы проводите переговоры»

Тест поможет вам определить, насколько эффективно умеете вести переговоры. Отметьте ситуации, которые вызывают у вас чувство неудовлетворенности или досады при беседе с любым человеком: начальником, подчиненным, товарищем, близким.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.

2. Собеседник постоянно перебивает меня во время беседы, переговоров.

3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.

4. Разговор с партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.

5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова и мысли.

6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается отвергнуть мой пыл.
10. Собеседник искажает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет ручкой, курит сигарету, протирает стекла очков и т.д., и я твердо не уверен, что он при этом внимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня, не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.
23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.

25. Собеседник требует, чтобы все согласились с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение.

70—100% — вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться вести переговоры;

40—70% — вам присущи некоторые недостатки. Вам следует проявлять больше гибкости и легкости в переговорах, не заострять внимание на манере разговора, не искать скрытый смысл сказанного, не монополизировать позицию в разговоре.

10—40% — вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании.

0—10% — вы отличный собеседник.

#### ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ

1. Какие стратегии ведения переговоров вам известны? Кратко охарактеризуйте их.
2. Как проявляются различные переговорные стили участников в случае возникновения конфликта?
3. Какие техники ведения переговоров можно считать неудачными, неэффективными и почему?
4. Почему важно знать особенности ведения переговоров в разных странах?

#### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Этика деловых отношений : учеб. : доп. Мин. обр. РФ / В. К. Борисов [и др.]. - М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2010. - С. 96-116.
2. Бизнес-этика / автор-составитель И. Н. Кузнецов. – М.: Издательство «Дашков и Ко», 2007. – С. 368-371, 394-427
3. Этика делового общения // [www.studd.ru](http://www.studd.ru)

## ТЕМА: Этика делового общения с зарубежными партнёрами

### ПЛАН

1. Этика делового общения с зарубежными партнёрами.
2. Понятие о толерантности.
3. Национальный менталитет. Особенности национального менталитета.

### МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

Специфика делового общения с иностранными партнерами

#### **1. Российская этика делового общения**

У каждого народа свои традиции, культура, ценностные ориентации, особенности восприятия и мышления. Все это, безусловно, обуславливает особенности национального стиля деловых отношений. Однако не стоит абсолютизировать национальные стили. В современных условиях интенсификации международных деловых отношений происходит взаимодействие стилей, их адаптация друг к другу.

Перед тем, как перейти к рассмотрению вопроса, касающегося специфики делового общения с иностранными партнерами, стоит кратко охарактеризовать особенности российской практики бизнес-коммуникаций.

Некоторые особенности этики менеджмента в России представлены ниже.

1. Наличие командной системы во многих организациях. Подавление инициативы подчиненных мешает развитию организации, ее приспособлению к новым экономическим условиям хозяйствования.

2. Избегание менеджерами высшего звена делегирования полномочий и ответственности второму эшелону менеджмента. Подобное желание самому все контролировать связано с недоверием подчиненным, их низкой квалификацией, а также с неумением мотивировать наемных менеджеров.

3. Значительная зависимость условий и оплаты труда наемных работников от взаимоотношений с руководителем, а не от их квалификации и результатов работы. Особенно это характерно для малых городов.

4. Неуважение к людям и игнорирование этики управления.

5. Необязательность соблюдения законов, правил и предписаний.

6. Большое внимание уделяется общим целям, выработке стратегий, но относительно маленькое – тактике их достижения.

7. Избегание рисков – большинство менеджеров стремятся в ситуации риска выбрать вариант меньшей прибыли при меньшем риске.

8. Большинство россиян в ситуации сотрудничества видят в значительной мере конфликт интересов, нежели их совпадение («оттяпать себе кусок пирога побольше»).

9. Преобладание эмоциональной стороны общения – резкая смена настроений в отношении партнера – от дружелюбия до холодного отчуждения.

10. Не распространение продвижения и обучения сотрудников в плане повышения квалификации, приобретение новых знаний и навыков.

11. Зачастую подбор новых сотрудников осуществляется по неформальным каналам – среди родственников и знакомых, а не по деловым качествам.

12. Без начальника не принимается ни одно решение.

13. Безоговорочное принятие подчиненными решений администрации и их исполнение даже в условиях некорректности в сложившихся обстоятельствах.

14. Руководство организаций делает упор на осуществление функций контроля.

15. В условиях кризиса или совершения ошибки ищутся виноватые, а не анализируются причины и варианты их избегания в будущем.

16. При гарантированном получении рыночной заработной платы нежелание сотрудников повышать производительность своего труда.

Существует и ряд других особенностей в этике менеджмента, которые накладывают свой отпечаток на всю систему деловых коммуникаций, однако их анализу следует уделить гораздо большее внимание, что возможно сделать, разбирая практические примеры на семинарских занятиях.

### **Особенности деловой этики иностранных партнеров**

На сегодняшний день российская деловая среда стоит на пороге формирования новых принципов деловой культуры и практики, которые позволили бы ей еще активнее включаться в мировой рынок. Для подобной адаптации и интеграции необходимо знать особенности поведения деловых людей в других странах. В основе особенностей делового этикета и деловой культуры в целом лежат не только традиции, но и черты национального характера.

*Североамериканская деловая культура* сравнительно молода, но уже многими исследователями, деловыми людьми отмечаются такие ее особенности, сходные с чертами национального характера, как ориентация на индивидуализм в человеческих взаимоотношениях, на сильную личность в практической деятельности, а отсюда стремление к единоличным решениям. Американские бизнесмены отличаются высокой деловой активностью, большими способностями в борьбе за прибыль, стремлением утвердить свое превосходство, исключительной уверенностью в себе, стойкостью, выживаемостью, склонностью к риску. В деловых отношениях на производстве доминирует беспрекословное подчинение и жесткая дисциплина. Американцы ревностно относятся к соблюдению прав человека, в конфликтных ситуациях чаще всего прибегают к закону, к услугам адвокатов. В неформальных взаимоотношениях американцы общаются друг с другом просто. Они достаточно открыты, несколько фамильярны даже с людьми, старшими по возрасту и положению, вольно обращаются с правилами светского этикета, улыбкивы, внимательно и бережно относятся к своему здоровью.

Американский стиль ведения дел, переговоров проявляется в стремлении обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Американцам импонирует не слишком официальная атмосфера, открытость, дружелюбие. Однако они нередко проявляют эгоцентризм, так как полагают, что при ведении дел их партнеры должны руководствоваться теми же правилами, что и они. Поэтому партнеры по переговорам нередко считают американцев слишком напористыми, агрессивными. Американский стиль ведения переговоров характеризуется достаточным профессионализмом. Редко в американской делегации можно встретить человека, некомпетентного в вопросах, по которым ведутся переговоры (соответственно, американцев пугает некомпетентность партнера). Члены делегации на переговорах относительно самостоятельны при принятии решений. Американцы довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели на переговорах, любят торговаться. Как правило, не терпят больших затяжек в ведении переговоров.

Американцы привыкли работать в больших помещениях, где все на виду. Они имеют простую философию бизнеса – сделать как можно больше денег, в как можно более сжатые сроки, используя для этого упорный труд и власть.

Идут на риск, но при этом всегда придерживаются четкого финансового плана. Очень ценят свое и чужое время, пунктуальны.

При подборе руководителей ориентируются на организаторские способности, а не на знания специалиста. В практике распространена быстрая оценка результатов, ускоренное продвижение по службе. Карьера находится в зависимости от личных результатов.

Американцы демократичны в общении и манере одеваться, но с подчиненными преобладает формальный тип отношений.

*Европейская деловая культура* намного старше американской. В той или иной степени для нее характерны отмеченные черты североамериканской деловой культуры, но и здесь имеются национальные отличия и особенности.

Так, *немецкой деловой культуре* свойственны такие черты, как стремление к порядку, дисциплинированность, пунктуальность, экономность, дотошность. Главное отличие немецкой манеры вести дела — степень официальности. Все встречи назначаются заблаговременно. Весьма неодобрительно воспринимаются внезапные предложения, изменения. Одеваются строго, для женщин в деловой одежде исключаются брюки. Очень высоко ценится профессионализм. Вместе с тем немцы достаточно коммуникабельны, любят повеселиться, развлечься.

При обращении к немцу, надо называть титул каждого, с кем разговариваете. Если титул неизвестен, то можно обращаться так: "Herr Doctor!". Слово доктор не зарезервировано, как у нас только для медиков, а употребляется в любом случае при указании специальности или профессии. При знакомстве первым полагается назвать того, кто находится на более высокой ступени.

Для деловых встреч чаще всего используется обед. О делах следует говорить по-немецки или через переводчика.

Они с почтением относятся к собственности, чтут родственные узы.

В деловом общении немцев не приняты любые подарки.

Для немцев более вероятно вступление в те дела и переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможности нахождения решения. Обычно немцы очень тщательно прорабатывают свою позицию, в ходе переговоров любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим. Они любят приводить факты и примеры, равнодушны к цифрам, схемам, диаграммам. Во время переговоров с ними надо быть логичным в аргументации и точным в изложении фактов. Ценятся честность и прямота. При заключении сделок немцы будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения.

Для установления деловых отношений можно использовать принятую в Германии практику организации сотрудничества через агентские и посреднические фирмы.

*Англичане* характеризуются деловитостью, почитанием собственности, традиций, вежливостью, законопослушанием. В общении они очень сдержанны и щепетильны, что иногда воспринимается как замкнутость, чопорность. В беседах ценится умение слушать, в деловых отношениях — пунктуальность. В Англии господствует правило «соблюдай формальности». Обращение на «ты» к англичанину абсолютно немыслимо, так же как и обращение к кому-либо по имени без специального разрешения. Британцы очень строго соблюдают процедуру знакомства. Обмен рукопожатиями принят только при первой встрече. Говорить с англичанином о делах после окончания рабочего дня считается дурным тоном, даже если вы выпиваете или ужинаете со своим деловым партнером.

В отличие от немцев англичане в меньшей степени уделяют внимание вопросам подготовки к переговорам. Они подходят к ним с большей долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Англичане умеют терпеливо выслушать собеседника, что, однако, не всегда означает согласие. Грубым поведением считается, когда слишком много говорят, т. е., как считают англичане, силой навязывают себя другим. По традиции англичанин сдержан в суждениях, избегает категоричных утверждений, старательно обходит в разговоре любые личностные моменты, т. е. все то, что было бы расценено как вторжение в частную жизнь. У них высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они исповедуют честную игру. Англичане ценят юмор, очень наблюдательны. В одежде соблюдают строгие правила этикета.

*Французы*, родина которых считается законодательницей в деловом протоколе и этикете, очень галантны, изысканны, стремятся придерживаться

этикета, при этом в поведении раскованы и открыты для собеседников. Они очень ценят интеллект, умение изъясняться, точно формулировать условия контрактов и сделок. Чувство удовлетворения у французов вызывает интерес к их культуре и языку (при этом с досадой воспринимается плохое знание французского языка). В деловых отношениях очень ценятся личные связи. Многие важные решения принимаются на деловых приемах (завтраках, обедах, коктейлях и пр.).

При проведении переговоров французы стараются избегать официальных обсуждений вопросов «один на один», стремятся сохранить свою независимость. В то же время их поведение может изменяться самым кардинальным образом в зависимости от того, с кем они обсуждают проблему. Французы большое внимание уделяют предварительным договоренностям. Любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений, поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе. Любые попытки ускорить переговоры могут лишь навредить делу. При обсуждении вопросов, аргументация французов традиционно ориентируется на логические доказательства. Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Французские партнеры могут перебивать собеседника, чтобы высказать критические замечания или контраргументы, но они не склонны к торгу. По сравнению с американцами они менее свободны и самостоятельны при принятии окончательного решения. Подписанные контракты — предельно корректны и не допускают разночтений. Французы негативно относятся к компромиссам.

В одежде ценят классический стиль, наличие макияжа и изящных аксессуаров. Во время первой деловой встречи не принято обмениваться подарками.

Отличается своеобразием *деловая культура Востока*.

Так, *японская деловая культура* определяется в первую очередь коллективизмом, основанном на традиционном общинном сознании,

отождествлении работниками себя с фирмой. Коллективистский характер труда во многом обуславливает и стиль принятия управленческих решений «снизу-вверх». Коллективизм проявляется в одинаковой рабочей одежде рядовых сотрудников и управляющих, в совместном проведении досуга. Почти все фирмы имеют моральные кодексы, и хотя они не являются формальными атрибутами, их требования добросовестно выполняются. Японцы избегают противоречий и конфликтов, стремятся к компромиссам. Конфликты решаются не столько с использованием юридических законов и адвокатов, сколько посредством переговоров с целью нахождения согласия. В деловой этике очень ценятся трудолюбие, усердие. Японцы отличаются пунктуальностью и практически никогда не опаздывают на встречи. Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению, предельная точность и обязательность. Преобладают неформальные отношения менеджера с подчиненными.

При знакомстве с людьми, необходимо назвать свои имя и фамилию, добавив к фамилии слово «сан» – господин. Рукопожатие при знакомстве в Японии не принято. В процессе налаживания отношений с японцами огромную роль играет процесс обмена визитными карточками. На первых встречах принято вести разговоры, не связанные с делами, после возникновения ощущения взаимного доверия переходят к делам. На этом этапе обмениваются подарками.

При проведении переговоров большое внимание японцы уделяют развитию личных отношений с партнерами. Во время неофициальных встреч они стараются по возможности подробнее обсудить проблему. В ходе самих переговоров стремятся избегать столкновения позиций. Японцы часто демонстрируют внимание, слушая собеседника. Часто такое поведение интерпретируется как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле он лишь побуждает собеседника продолжать. Стремление японцев не употреблять слово «нет» и употреблять слова «да» в значении, что вас слушают, не знаящего об этом человека может ввести в заблуждение.

Знакомый с японским этикетом иностранец увидит отказ в словах «Это трудно», в ссылке на плохое самочувствие и т. п., а согласие — в словах «Я понимаю». Механизм принятия решений у японцев предполагает довольно длительный процесс согласования и утверждения тех или иных положений. Терпение считается в Японии одной из главных добродетелей, поэтому обсуждение деловых вопросов часто начинается с второстепенных деталей, и идет оно очень неспешно. Японцы не любят рисковать, и стремление не проиграть может оказаться у них сильнее, чем желание выиграть. Когда японцы встречаются с очевидной уступкой со стороны партнеров, они часто отвечают тем же. Японцы чрезвычайно щепетильны и очень ответственно относятся к принятым на себя обязательствам.

*Китайцы* обычно четко разграничивают отдельные этапы переговорного процесса: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение, заключительный этап. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения. На основе этих данных делаются попытки определить статус каждого из участников. В дальнейшем в значительной мере идет ориентация на людей с более высоким статусом, как официальным, так и неофициальным. Окончательные решения принимаются китайской стороной, как правило, не за столом переговоров, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны центра практически обязательно. Китайцы делают уступки, как правило, под конец переговоров, после того как оценят возможности другой стороны. При этом ошибки, допущенные партнером в ходе переговоров, умело используются. Большое значение китайская сторона придает выполнению достигнутых договоренностей.

В деловых отношениях с *арабами* следует помнить об обязательном соблюдении исламских традиций. В месяц рамадан мусульманину не положено ничего есть с восхода до заката солнца. В первый месяц мусульманского нового года не следует устраивать приемы. Все дела пять раз в день прерываются для совершения молитвы, четверг или пятница у

мусульман — день отдыха и служения Богу. Запрещается употреблять свинину и спиртное. Не стоит с представителями исламского мира заводить разговор о религии или политике. Необходимо являться в установленное место вовремя, хотя ваш хозяин может задержаться. Арабам, скорее всего, затруднительно будет иметь деловые отношения с представительницами женского пола.

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. Они предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов, а также «торг» за столом переговоров. Всегда стараются оставить за собой возможность продолжить контакты, если на этот раз соглашения достигнуть не удалось (при этом отказ от сделки сопровождается расточением похвал в адрес партнера и отвергнутого соглашения).

В заключение следует сказать, что разбираться в тонкостях местного этикета необходимо как при ведении дел за границей, так и при осуществлении рабочих контактов с приезжающими в Россию иностранцами. Отмеченные особенности национального этикета в определенной мере относительны, хотя во многом отвечают сложившемуся в практике международных отношений мнению. При расширяющемся взаимодействии национальные стили поведения, как правило, успешно адаптируются (так, в настоящее время уже можно говорить о формировании особой субкультуры участников переговоров со своими правилами поведения, языком, символами, которые могут значительно отличаться от принятых национальных норм и правил поведения). Для упорядочения делового общения в международном плане установлены и соблюдаются нормы дипломатического и делового протоколов и этикета.

### **Сувениры и подарки при общении с иностранными партнерами**

Этика деловых отношений предполагает обмен подарками и сувенирами между деловыми людьми, представителями фирм, иностранными

бизнес-партнерами. Подобная практика призвана улучшить деловые связи, продемонстрировать доброжелательное отношение, выразить надежду на плодотворное сотрудничество. Главным принципом при дарении является принцип взаимности, который исключает как слишком дорогие, так и слишком дешевые подарки.

В развитых странах безвозмездная передача любых ценностей строго регламентирована. В России же культура дарения пока только развивается, и понятие «подарок» порой подменяется понятием «взятка».

Следует отметить, что подарки – это то, что презентуют по какому-либо случаю (юбилей, общемировые праздники, деловые встречи с иностранными партнерами и т.п.). Целью сувенира является напоминание о какой-либо встрече или событии. К сувенирам можно отнести: брелоки, календари, записные книжки, авторучки и пр. Для того чтобы напоминать о принадлежности к фирме, зачастую сувенир обладает наглядными фирменными свойствами, например, логотипом. Во всем мире считается хорошим тоном, если организация имеет сувениры с фирменной символикой. Многие солидные организации имеют специальный подарочный фонд.

В любом случае, если российская организация работает с различными иностранными партнерами, важно знать и учитывать отношение к подаркам, способам их дарения, обусловленные культурными правилами данных стран.

Согласно деловому этикету, при первой встрече недорогие подарки преподносят хозяева, а не гости.

Для японцев, как и для других партнеров из стран Востока и Азии считается нормой подарки участникам переговоров уже при первой встрече. На Западе, в США негативно относятся к сувенирам при первой деловой встрече, считая это даже некоторым признаком подкупа. Во многих фирмах установлен ценовой барьер для подарков (20-50 долл.). Кроме того, некоторые организации вообще не приемлют принятие каких-либо подарков от клиентов.

Иностранцам партнерам лучше всего дарить российские изделия, преподнося их строго по рангам. В качестве подарков хороши произведения традиционных ремесел: жостовские подносы, сувениры из Гжели, Федоскино, фужеры из Гусь-Хрустального, палехские шкатулки и броши, лоскутные одеяла, янтарные запонки и т.п. Можно дарить изделия камне- и косторезов, коллекционные куклы в национальных костюмах, записи русской классической или современной симфонической музыки, альбомы с видами Москвы, книги о городе, где находится организация, и т.п.

Не следует дарить матрешки и самовары, а также личные вещи, к которым относятся, например, духи, галстуки, шарфы и пр.

Кроме того, при выборе сувениров и подарков следует знать о национальных и культурных особенностях страны-партнера. Например, в Японии – нельзя дарить хризантемы, в США – острые предметы, в Китае – часы. В ряде стран существуют и своеобразные традиционные подарки. На Новый год англичане дарят друг другу – плюшевых зверей и кукол, шотландцы – уголь из своего очага, японцы – мыло, наборы продуктов, полотенца, греки – камни и т.д.

Всегда следует помнить также, что сувениры и подарки должны соответствовать не только культуре нации, но и специфике деятельности организации, а также роду ее занятий и даже месторасположению.

*(По материалам: 1.Подопригора М.Г. Деловая этика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. Г. Подопригора. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с. Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m243>.)*

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

### **1. Вопросы для обсуждения**

1. Национальные особенности этики деловых отношений в России.
2. Особенности этики деловых отношений иностранных партнеров.
3. Некорректные вопросы и темы у иностранных партнеров.
4. Невербальные признаки некорректного поведения у иностранных партнеров.

5. Общие правила приема иностранных гостей.
6. Подарки иностранным партнерам.
7. Подарки соотечественникам.

## **2. Практическое упражнение «Встреча с иностранным партнером»**

Используя имеющийся и дополнительный материал, инсценируйте первую встречу и процесс переговоров с иностранными партнерами любой страны. Продумайте свой диалог, манеру поведения, место проведения переговоров, возможные подарки.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кукушкин В.С. Деловой этикет: учебное пособие. – Изд-е 3-е, исп., дополн. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д, 2008. – С. 182-191.
2. М.Г. Подопригора. [Деловая этика](#). Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ГТИ ЮФУ, 2012. – 116 с.

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 16.

ТЕМА: Имидж и репутация в энергетических компаниях

#### ПЛАН

1. Имидж и репутация в энергетических компаниях.
2. Понятия «имидж» и «репутация». Имидж компании. Средства, формирующие имидж.
3. Характеристика, функции и эмоциональная окраска имиджа. Составляющие деловой репутации.
4. Мероприятия, укрепляющие репутацию компании.

#### МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

Имидж (от английского image - образ) менеджера, руководителя, политического деятеля, артиста и т.д. - не что иное, как целостный образ (преимущественно - зрительный), то впечатление, которое производит человек. Помимо личного имиджа можно говорить также об имидже товара, товарной марки. В этом случае речь идет о ярком, броском и запоминающемся образе конкретного товара, услуги или изделия. И личный имидж, и имидж товара связаны прежде всего с целостным зрительным

образом, строятся на его основе. Имидж же фирмы - довольно трудноопределимое понятие, прежде всего потому, что речь идет о комплексе качеств и свойств, которые чаще всего невозможно представить в качестве зрительного образа. Менеджера, политика, изделие и т. д. в соответствующем имидже представить можно, а как представить имидж фирмы? Не случайно, при всем обилии литературы, посвященной личному имиджу (менеджера, политика, артиста, деловой женщины, делового мужчины и т.д.) и товарной марке, работ, посвященных имиджу фирмы считанные единицы.

Разумеется, **имидж фирмы (организации)** - это, прежде всего, представления о профиле, виде деятельности фирмы, о том, что и как делает фирма, о качестве ее товаров и услуг, их особенностях.

В финансовой сфере уместен респектабельный имидж фирмы, а экстравагантный фирменный стиль вполне допустим в сфере искусства, развлечений, шоу-бизнеса. И одно дело - имидж военной организации (высокая организованность и дисциплина, высокие технологии), а другое - имидж туристического агентства (доступность цен, широкий набор услуг, доброжелательность и ответственность).

Финансовые проблемы или процветание и рост финансовых показателей работы важнейшие составляющие имиджа. Связан имидж и с торговой маркой, рекламной символикой фирмы. **Имидж фирмы** - это и представления о том, какова фирма в качестве партнера: рыночного (в отношениях с партнерами, клиентами, конкурентами, кредиторами) и социального (в отношениях с населением, властями, СМИ, общественными организациями). Но тогда имидж - это и репутация фирмы, сложившаяся в деловых отношениях и в обществе. Говорить об имидже фирмы - это говорить и об общественном мнении о фирме и ее деятельности. Практическая ценность и значение позитивной репутации фирмы состоят в том, что она: дополняет психологическую ценность товаров и услуг данной фирмы; сокращает риск потребителей, приобретающих товары и услуги;

помогает потребителю осуществить выбор; способствует росту реализации; способствует известности и продвижению новых товаров и услуг; увеличивает удовлетворение сотрудников фирмы от работы именно в этой организации; помогает привлечь в компанию более квалифицированных специалистов; открывает руководству фирмы доступ к партнерству с наиболее профессиональными и квалифицированными специалистами и организациями по рекламе, консалтингу и т. д.; является гарантией эффективности заключаемых контрактов; дает шанс на успешный выход из кризисной ситуации; привлекает инвесторов и облегчает сбор средств на фондовом рынке. В свою очередь, негативная репутация имеет следствием: подозрительность потребителей по отношению к качеству и цене товаров и услуг; излишнее пристальное внимание журналистов к недостаткам в деятельности фирмы, недоверием к информации, исходящей из фирмы, от ее руководства; недооценку аналитиками и экспертами акций фирмы. И тогда следует заметить, что имидж фирмы существенно зависит от репутации ее владельцев и руководителей, от их личного имиджа, культуры и стиля руководства. Важной составляющей имиджа фирмы является впечатление, которое производят работники фирмы, стиль их поведения, внешний облик. Сказываются на имидже фирмы и материальная среда ее деятельности: состояние зданий, производственных и офисных помещений, оборудования и оргтехники, транспортных средств и средств связи. Суммируя сказанное и не претендуя на окончательное и полное толкование, под имиджем фирмы можно понимать символически выраженные представления о своеобразии и специфике (возможно - уникальности) фирмы и ее деятельности, репутации, сформировавшиеся в общественном мнении. В имидже выражены желания, намерения и стремление фирмы, ее руководства произвести определенное впечатление. Но руководство может предпринимать многие усилия, тратить множество средств на формирование чаемого им имиджа своей фирмы, но все силы и средства окажутся выброшенными на ветер, если фирма будет

стараться казаться не тем, что она есть на самом деле. Поэтому не в меньшей мере имидж зависит от реального положения дел.

Обозначим эскизно - могут быть имиджевые ожидания у контактных социальных групп, входящих в социальную среду фирмы: потребители, например, вправе ожидать от фирмы удовлетворения их потребностей, добротности и доступности товаров и услуг, послепродажной ответственности; акционеры, кредиторы и прочие инвесторы рассчитывают на прибыльность своих вложений, привлекательность бизнеса, которым занимается фирма, прибыльности, умелого, компетентного менеджмента, надежности, устойчивости бизнеса; органы государственной власти обычно ожидают законопослушания, уплаты налогов, а также поддержки социально значимых проектов и программ, на которые у властей собственных сил и средств не всегда достаточно; для СМИ фирма важна как носитель и поставщик новостей, в руководстве фирмы должны быть яркие личности, активно и профессионально идущие на контакты с прессой; для общественных организаций фирма важна и интересна своим участием в их деятельности, участием в принятии ответственных политических решений, активным участием в социально значимых проектах и программах. Население также волнует не столько профиль деятельности фирмы, сколько отсутствие нарушений экологии, участие в защите окружающей среды, благоустройстве, поддержке нуждающихся в социальной защите групп населения (детей, инвалидов, ветеранов; персонал же фирмы хотел бы видеть в ней надежного друга и покровителя, заботливого и надежного, а саму ее процветающей и динамичной, дающей возможности для делового, профессионального и личностного роста, самореализации. Уже из такого общего и предварительного перечня очевидно, что к различным контактным группам фирма повернута «своим имиджем». Все они ожидают от фирмы проявления довольно различных сторон имиджа: в глазах разных целевых групп фирма должна предстать в существенно различном имидже.

Однако все эти различные характеристики могут быть обобщены в одну: все целевые группы, все адресаты имиджа хотят видеть в фирме надежного и ответственного социального партнера. Другой разговор, что составляющие это социальное партнерство компоненты и краски могут быть различны и специфичны. Поэтому самое главное, с чего надо начинать - это уяснения - кому какой имидж фирмы нужен, чего ждут от фирмы те или иные целевые группы ее социальной среды. Этому в немалой степени может способствовать участие фирмы некоторых программах и проектах напрямую связанных с формированием и продвижением благоприятного имиджа фирмы, формирования вокруг нее соответствующего общественного мнения. (По материалам: Г.Л.Тулчинский. PR фирмы: технология и эффективность, 2000 режим доступа: <http://economuch.com/pr/imidj-firmyi-reputatsiya.html>).

### **Особенности развития связей с общественностью (PR) в энергетике**

В современном мире одним из факторов, определяющим поступательное движение общественного производства, является энергетика. Иллюстрацией вышесказанному служат темпы роста в этой отрасли, которые заметно опережают соответствующие показатели как в индустрии в целом, так и в ее базовых направлениях.

### **Что такое PR энергетической компании**

Сегодня миссия энергетических компаний выходит за рамки сугубо потребительской сферы. Энергохолдинг – это не только крупная компания, на него возлагается функция создания положительного имиджа государства, причем не только за рубежом, но и внутри страны. Именно поэтому деятельность таких компаний, как ОАО «Газпром» или ОАО «Лукойл» ассоциируется у большинства граждан с уровнем экономического и социального развития России в целом. По данным социологических исследований, эффективность работы подобных холдингов является одной из составляющих степени доверия к высшей власти. PR в энергетике не может строиться в отрыве от этих факторов.

Вот почему **public relations** в энергетической отрасли приобретают **государственное значение**. При таком уровне ответственности профессиональный уровень подразделений по связям с общественностью ведущих энергетических холдингов не должен уступать соответствующему уровню аналогичных служб крупнейших мировых компаний. От специалистов PR-структур требуются особые знания и навыки для проведения действительно эффективного PR в ТЭК.

Каждый из таких сотрудников должен осознавать, что наибольшим интересом у СМИ пользуются именно негативные новости. При этом **энергетические компании – в силу своей специфики – всегда пребывают в зоне высокого репутационного риска**. Информационная политика находится под пристальным вниманием на высоком уровне – это [социально ответственный бизнес](#), сопряженный с предоставлением услуг первой необходимости – электро- и теплоэнергии. Одновременно снизу энергетические компании подвергаются жесткому контролю со стороны потребителей. И на каком из этих уровней надо соответствовать ожиданиям больше, сказать невозможно.

Для того чтобы защитить репутацию компании, ее представители должны обладать навыками общения с журналистами и общественностью. **В управлении энергопредприятием невозможно обойтись без знания технологии антикризисного PR** – уметь вовремя остановить распространение ложной или негативной информации о компании или ее сотрудниках, управлять репутационной составляющей бизнеса, а, значит, планировать, организовывать, контролировать связи с общественностью и СМИ.

Отметим, что в конце декабря 2010 г. – начале января 2011 г., когда ледяной дождь в Подмосковье привел к серьезным нарушениям электроснабжения, руководитель PR-департамента по связям с общественностью Московской объединенной электросетевой компании по

числу данных на центральных телевизионных каналах в декабре-январе комментариев мог соперничать с ведущими политиками страны.

Кроме того, одной из сфер деятельности современных энергопредприятий является **разъяснение государственной энергетической политики.**

### **Задачи PR в ТЭК**

**В топливно-энергетическом комплексе можно выделить две основные задачи PR.** Во-первых, установить контакты с тремя общественными группами — **заказчиками, акционерами и сотрудниками.** Секрет успеха здесь состоит в обеспечении взаимопонимания и сотрудничества между этими группами. Во-вторых, необходимо грамотно продвигать услуги и товары компании в условиях жесткой конкуренции.

Развитость производственного комплекса энергетики и серьезная конкуренция на рынке энергоносителей ставят перед компаниями задачу работать над репутацией. Им надлежит **создавать свой особенный, но – в то же время – не противоречащий общим тенденциям имидж.** Как уже подчеркивалось, связями с общественностью в энергетике должны заниматься профессионалы высочайшего класса.

**Для успешной работы с общественностью энергокомпания всегда должна быть готова оперативно предоставить исчерпывающую информацию:**

- обществу в целом (через СМИ);
- акционерам компании, инвесторам, агентам ценных бумаг и финансовым аналитикам;
- дистрибьюторам продукции предприятия;
- сотрудникам предприятия;
- исполнительной власти.

Также задачей PR является **создание «внутрикорпоративного» имиджа предприятия.** Следует добиться его единого понимания и представления на каждом из уровней. Сюда же относится и **имидж**

**представителей топ-менеджмента**, поскольку их заявления и комментарии должны восприниматься в обществе доверительно.

**В PR в энергетике можно выделить 5 основных направлений:**

- отношения со СМИ;
- внутрикорпоративный PR;
- PR в социальной сфере;
- благотворительность и спонсорство;
- формирование имиджа и репутации.

**Работа со СМИ в энергетике**

В работе со СМИ необходимо следовать **принципу «молчание равносильно провалу»**. Компания должна реагировать на различные события, происходящие во внешнем пространстве, пытаясь представить информацию в более выгодном свете при помощи искусного воздействия. Отправной точкой большинства информационных поводов становится непосредственная деятельность компании.

Не меньшее значение имеет и своевременное **напоминание о новых проектах**. Строительство новых генерирующих мощностей, объектов электросетевого является частью государственной политики. Потому реализации инвестиционной программы для энергокомпаний является выполнением обязательств перед государством. Трансляция хода ее выполнения позитивно влияет на имидж компании.

Субъекты отрасли объединяют внушительные по численности трудовые коллективы. Кроме того, в энергетике налицо тенденция к слияниям и поглощениям, что еще больше укрупняет холдинги. Это требует разъяснения сотрудникам целей работы компании, как стратегических, так и ближайших. **В этой связи важна роль PR в укреплении корпоративной солидарности и развитии корпоративной культуры.**

Говоря о **внутрикорпоративном PR**, следует отметить, что одним из его элементов является работа с молодыми специалистами и учеными,

подготовка кадров высшей квалификации. Нельзя также недооценивать **роль внутрикорпоративных изданий.**

**Большое место в работе компаний энергетического сектора занимает благотворительность.** Эта работа проводится для создания в обществе и общественных организациях позитивного мнения об энергетике. **Значимыми темами здесь также являются экологическая и природоохранительная политика.**

**Особенности «поведения» энергетических компаний в России и мире**

**Маркетинговые коммуникации в энергетической сфере значительно отличается от промышленного, коммерческого, банковского или других.** Это объясняется особой спецификой ТЭК. Учитывается зависимость от природных условий, разнообразие форм собственности, внешнеэкономические связи, участие государства в развитии энергетики и ее отраслей.

**Политические факторы всегда влияют на политику энергетических компаний.** Могут влиять на поведение и PR энергетической компании, в частности, законодательные поправки, инициативы. В зону возможных рисков в данном направлении могут попадать изменения в государственном финансировании, давление со стороны исполнительной власти разных уровней.

Большое значение на предприятие могут оказывать **экономические изменения:** кризисы и спады негативно сказываются на покупательской способности населения, а значит, выстраивание отношений с потребителями в эти периоды должно происходить по измененной схеме. Необходимо также учитывать уровень инфляции и сезонность (увеличение потребления электроэнергии в зимнее время).

**Социальные факторы, как правило, оказывают влияние не только на потребителей, но и на работников самой организации.** К таким

изменениям относятся изменение демографической ситуации (изменение рождаемости), представления сотрудников и СМИ о компании.

**Наличие новейших (экологичных, энергосберегающих и др.) технологий, финансовое положение** компании также имеют важное значение при выборе «поведения» компании, и также диктуют выбор инструментов при построении внешних связей и отношений с целевыми аудиториями.

*(Официальный сайт ОАО «ФСК ЕЭС» – Федеральной Сетевой Компании Единой Энергетической Системы / режим доступа: <http://www.fsk-ees.ru>)*

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ УСВОЕНИЯ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

### 1. Упражнение «Учебник жизни Дейла Карнеги»

Дейл Карнеги выделяет 9 правил, соблюдая которые человек может воздействовать на людей, не оскорбляя их ни не вызывая у них чувства обиды.

1. Перед тем, как сделать человеку замечание, похвалите его и искренне признайте его достоинства.

2. Указывайте на ошибки других людей не прямо, а косвенно.

3. Перед тем, как критиковать человека, поговорите о собственных ошибках.

4. Вместо прямого приказания, задавайте человеку вопросы.

5. Всегда давайте людям возможность спасти свой престиж.

6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.

7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.

8. Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.

9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете. Для этого надо говорить человеку о том, что хочет он, и научить его, как ему получить желаемое.

Проанализируйте вышеприведенные правила. Приведите пример ситуаций, демонстрирующих поведение в соответствии с данными правилами и с их нарушениями. Разыграйте их в группе.

2. Прочитайте информационную статью, опубликованную на официальном сайте ФСК ЕЭС. Какие, по вашему мнению, элементы «работают» на создание положительного имиджа компании?

## **МЭС ВОСТОКА ОБНОВИЛИ 2,5 ТЫСЯЧИ ИЗОЛЯТОРОВ НА ЛИНИИ 220 КВ В АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ**

05.08.2013

Филиал ОАО «ФСК ЕЭС» – Магистральные электрические сети (МЭС) Востока – проводит комплексные работы на линии электропередачи 220 кВ Амурская – Благовещенская №2 в Амурской области. На энергообъекте заменены 2,5 тыс. фарфоровых изоляторов на стеклянные, а также для улучшения грозоупорности завершается работа по установке линейных разрядников на 213 опорах ЛЭП. В результате технического переоснащения линии будет значительно повышена надежность электроснабжения потребителей г. Благовещенск и Благовещенского района с общей численностью населения 240 тыс. человек.

Стеклянные изоляторы имеют более высокую изолирующую способность, механическую прочность, термическую и химическую устойчивость. Дефекты таких изоляторов можно обнаружить визуально, без применения специальной диагностики, что позволяет оперативно выполнить ремонт, не допустив возникновения нештатной ситуации.

Линейные разрядники, которые в настоящее время устанавливаются на энергообъекте, позволят значительно снизить количество отключений из-за грозового воздействия. До их применения защита от прямых ударов молнии

осуществлялась грозотросом. Учитывая, что Амурская область является регионом с высокой грозовой интенсивностью, а также основываясь на данных анализа грозоупорности линий при существующих способах защиты, было принято решение о внедрении нового оборудования.

Линия электропередачи 220 кВ Амурская – Благовещенская №2 общей протяженностью 130 км была введена в эксплуатацию в 1969 году. От бесперебойной работы энергообъекта зависит надежность электроснабжения промышленных предприятий и населения центра Амурской области и Благовещенского района.

*(Официальный сайт ОАО «ФСК ЕЭС» – Федеральной Сетевой Компании Единой Энергетической Системы / режим доступа: <http://www.fsk-ees.ru>).*

#### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Г.Л.Тульчинский. PR фирмы: технология и эффективность, 2000  
<http://economuch.com/pr/imidj-firmyi-reputatsiya.html>
2. Официальный сайт ОАО «ФСК ЕЭС» – Федеральной Сетевой Компании Единой Энергетической Системы <http://www.fsk-ees.ru>

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

а) основная литература:

1. Федорова О.В. Экспериментальный анализ дискурса [Электронный ресурс]/ Федорова О.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Языки славянской культуры, 2014.— 511 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35742> .— ЭБС «IPRbooks», по паролю

б) дополнительная литература:

1. Алексеев К.И. Дискурс в современном мире. Психологические исследования [Электронный ресурс]/ Алексеев К.И., Алмаев Н.А., Воронин А.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Институт психологии РАН, 2011.— 368 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15527> .— ЭБС «IPRbooks», по паролю

2. Бобровская Г.В. Когнитивно-элокутивный потенциал газетного дискурса [Электронный ресурс]: монография/ Бобровская Г.В.— Электрон. текстовые данные.— Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2011.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/21468> .— ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Буряковская В.А. Коммуникативные характеристики массовой культуры в медийном дискурсе (на материале русского и английского языков) [Электронный ресурс]: монография/ Буряковская В.А.— Электрон. текстовые данные.— Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2014.— 228 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/40829> .— ЭБС «IPRbooks», по паролю

4. Буланов П.Г. Лингвокультурное моделирование аксиосферы этноспецифического дискурса [Электронный ресурс]: монография/ Буланов П.Г.— Электрон. текстовые данные.— Челябинск: Челябинский государственный педагогический университет, 2013.— 269 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/31921> .— ЭБС «IPRbooks», по паролю

5. Гребенщикова Т.А. Психология повседневного дискурса [Электронный ресурс]: интенциональный аспект/ Гребенщикова Т.А., Зачесова И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Институт психологии РАН, 2014.— 208 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51947> .— ЭБС «IPRbooks», по паролю

6. Ласкова М.В. Особенности функционирования лингвокультурного концепта «волшебство» в сказочном и рекламном дискурсах [Электронный ресурс]: монография/ Ласкова М.В., Ивченко М.В.— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2013.— 116 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47065> .— ЭБС «IPRbooks», по паролю

7. Плеханова Т.Ф. Дискурс-анализ текста [Электронный ресурс]: пособие для студентов вузов/ Плеханова Т.Ф.— Электрон. текстовые данные.—

- Минск: ТетраСистемс, 2011.— 369 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/28074> .— ЭБС «IPRbooks», по паролю
8. Погребняк Ю.В. Характеристики интериоризованного дискурса [Электронный ресурс]: монография/ Погребняк Ю.В.— Электрон. текстовые данные.— Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2012.— 263 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/38924> .— ЭБС «IPRbooks», по паролю
9. Технологизация дискурса в современном обществе [Электронный ресурс]: коллективная монография/ С.Н. Плотникова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Иркутск: Иркутский государственный лингвистический университет, 2011.— 320 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/21103> .— ЭБС «IPRbooks», по паролю

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

Программное обеспечение

Перечень обеспечения лицензией	программного (обеспеченного)	Реквизиты подтверждающих документов
Операционная система MS Windows 7 Pro		DreamSpark Premium Electronic Software Delivery (3 years) Renewal по договору – Сублицензионный договор №Тг000074357/КНВ 17 от 01 марта 2016 года

Интернет-ресурсы

Наименование ресурса	Краткая характеристика
<a href="http://www.iprbookshop.ru">http://www.iprbookshop.ru</a>	Электронно-библиотечная система IPRbooks – научно-образовательный ресурс для решения задач обучения в России и за рубежом.
<a href="http://www.elibrary.ru">http://www.elibrary.ru</a>	Научная электронная библиотека. Крупнейший российский информационный портал, содержащий тексты научных статей, публикаций, электронные версии 220 научных журналов.
<b>ЭБС ЮРАЙТ</b>  <a href="https://www.biblio-online.ru/">https://www.biblio-online.ru/</a>	Договор № 68 от 28. 07..2017 ООО «Электронное издательство «ЮРАЙТ» на оказание услуг по предоставлению доступа к ЭБС ЮРАЙТ. Срок действия : 01. 08. 2017- 31. 07. 2018

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

### **КОНТРОЛИРУЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ (ОБРАЗЦЫ)**

#### **ТЕМА №1-3.**

##### **Вариант 1.**

1. Дайте определение понятиям: этика, профессиональная этика, профессионализм, коллегиальность, гедонизм, профессиональный кодекс, интеллигентность, мастерство.

2. Раскройте тему: мастерство и ценности цеховой морали.

##### **Вариант 2.**

1. Дайте определение понятиям: этика, профессиональная этика, профессионализм, коллегиальность, гедонизм, профессиональный кодекс, интеллигентность, мастерство.

2. Раскройте тему: этика предприимчивости в европейском средневековье.

##### **Вариант 3.**

1. Дайте определение понятиям: этика, профессиональная этика, профессионализм, коллегиальность, гедонизм, профессиональный кодекс, интеллигентность, мастерство.

2. Раскройте тему: Этика рыцарства и ценности верного служения.

##### **Вариант 4.**

1. Дайте определение понятиям: этика, профессиональная этика, профессионализм, коллегиальность, гедонизм, профессиональный кодекс, интеллигентность, мастерство.

2. Раскройте тему: Спортивная этика. Кодекс спортивной этики.

##### **Вариант 5.**

1. Дайте определение понятиям: этика, профессиональная этика, профессионализм, коллегиальность, гедонизм, профессиональный кодекс, интеллигентность, мастерство.

2. Раскройте тему: Экологический принцип в работе профессионалов.

#### ТЕМА № 4.

##### **Вариант 1.**

- 1) Что является профессиональной тайной, а что конфиденциальностью в работе спортивного тренера?
- 2) Как реализуется принцип информированного согласия в производстве молочной продукции?

##### **Вариант 2.**

- 1) Что является профессиональной тайной, а что конфиденциальностью в работе салона красоты?
- 2) Как реализуется принцип информированного согласия в работе психолога?

#### ТЕМА №5.

**Вариант 1. Какое решение необходимо принять соответственно теории «Добродетельная этика Аристотеля», а какое решение Вы бы приняли лично и почему в следующей ситуации:**

Студент одного технического университета за несколько месяцев до окончания университета разослал свои документы разным фирмам с целью найти после окончания работу. Он получил одно предложение от фирмы X, заниматься техническим планированием на подстанциях этой фирмы. Содержание работы не очень прельщало, однако зарплата и прочие условия труда были приемлемы и он принял предложение, дав письменное согласие.

Но через 2 недели пришел ответ от другой фирмы – Y – с предложением заняться новыми разработками фирмы в области цифрового оборудования. Зарплата и прочие условия были примерно те же, однако работа предлагалась намного интереснее.

Как поступить? Первая фирма уже всем другим претендентам отказала. Возникает этическая дилемма, которая не регулируется законодательством.

**Вариант 2. Какое решение необходимо принять соответственно теории «Утилитаризм Милля», а какое решение Вы бы приняли лично и почему в следующей ситуации:**

Иванов И.И. – лицензированный инженер, работает уже 3 года в фирме Х. Он пришел туда работать на полставки будучи студентом последнего курса университета. Фирма предоставила ему удобный график работы, чтобы работа не мешала учебе и написанию диплома. Позже на него фирма делала затраты по переподготовке в более узкой специальности.

Работа поначалу казалась интересной, но со временем он стал понимать, что на этом месте он себя полностью исчерпал. Работа стала монотонной. Никакого продвижения по службе не ожидалось.

Другими словами, перед Ивановым И.И стал вопрос – что делать, как быть? С одной стороны, он знает, что на другой фирме имеются вакантные места с более интересной работой. С другой стороны, на него было сделано фирмой столько затрат и лишь сейчас он наконец начал фирме приносить пользу.

Будет ли этичным уход именно сейчас из этой фирмы к конкурентам?

Такая проблема стоит перед многими инженерами, которые начинают менять свое первое место работы (именно там на них делают максимальные затраты).

**Вариант 3. Какое решение необходимо принять соответственно теории «Формализм Канта», а какое решение Вы бы приняли лично и почему в следующей ситуации:**

Перед инженером-руководителем стоит этическая проблема: использование нелицензированного программного обеспечения позволяет сэкономить ресурсы, однако это в противоречии как с этическими принципами, так и с законом.

**Вариант 4. Какое решение необходимо принять соответственно теории «Правовая этика Локка», а какое решение Вы бы приняли лично и почему в следующей ситуации:**

Вы лицензированный инженер и работаете заведующим отделом. В вашем подчинении 10 инженеров, 18 дизайнеров и проектировщиков.

Вы вызваны к вашему непосредственному начальнику (вице-президенту фирмы) в кабинет и он требует от вас, чтобы вы уволили одного из ваших подчиненных, который в прошлый выходной на корпоративе в присутствии большого числа работников фирмы сказал что-то оскорбительное о нем (вице-президенте). Вы были тому тоже свидетелем.

Вы приводите контраргументы, что работа этого инженера всегда безупречна. Однако вице-президент неумолим, считая, что здесь помимо его личного оскорбления имело место неповиновение. Он также намекает на то, что ваш отказ он может также трактовать как неподчинение его приказу.

Вопрос – что делать? Вы знаете, что всё это действительно имело место (вы сами там были и видели всё). Это создало плохую атмосферу на предприятии, что не благоприятствует хорошей работе всего коллектива. Всё это, конечно, решилось бы с увольнением инженера. Однако вы понимаете, что это слишком серьезное наказание. При этом вы не забываете и о том намеке, который сделал вице-президент относительно вас.

#### ТЕМА № 6.

**Вариант 1.** Кодекс корпоративной этики ОАО «ФСК ЕЭС»:

1. Какова Миссия и стратегические приоритеты ОАО «ФСК ЕЭС»?
2. Какое поведение считается «неприемлемым» в компании ОАО «ФСК ЕЭС»?

**Вариант 2.** Кодекс корпоративной этики ОАО «ФСК ЕЭС»:

1. Каковы ценности ОАО «ФСК ЕЭС»?
2. Что предполагает эффективное использование собственности и ресурсов компании?

**Вариант 3.** Кодекс корпоративной этики ОАО «ФСК ЕЭС»:

1. Какова позиция ОАО «ФСК ЕЭС» по вопросу охраны труда, здоровья и защиты окружающей среды.

2. Кто и при каких условиях может распространять информацию о компании ОАО «ФСК ЕЭС»?

**Примерный перечень вопросов для зачёта**

1. Этика как наука о морали. Термины «этика», «мораль» и «нравственность», их родство и различие.
2. Назначение этики. Основные виды традиционной этики.
3. Сущность и структура морали. Моральное сознание и моральная деятельность.
4. Понятие моральной нормы. Функции и принципы морали.
5. Предмет, особенности, задачи и виды профессиональной этики.
6. Этапы становления профессиональной этики: возникновение профессионализма, мастерство и ценности цеховой морали Средневековья.
7. Этика предприимчивости в европейском Средневековье.
8. Этика рыцарства и ценности верного служения. Наказание за нарушение профессиональной этики.
9. Этика джентельменства как продолжение «мирской аскезы».
10. Спортивная этика. Кодекс спортивной этики.
11. Интеллигентность как добродетель и идеал воспитанности в России. Профессионализм как моральный принцип.
12. Общие принципы этики для всех профессий.
13. Экологический принцип в работе профессионалов.
14. Гедонистический принцип профессиональной этики.
15. Культура речи как критерий этики профессионала.
16. Профессиональные кодексы, хартии, декларации профессиональных цехов и их этические основы.
17. Корпоративная ответственность и общественный контроль деятельности профессионалов. Комиссии по этике.
18. Основные понятия инженерной этики. Задачи и обязательства инженеров.

19. Моральные теории классической этики в инженерной этике.
20. Этические проблемы, возникающие у инженеров-руководителей, и инженеров в промышленности.
21. Ответственность инженера перед обществом и природой. Контроль и надзор за инженерной деятельностью.
22. Кодекс инженерной этики. Черты современной инженерной профессиональной культуры.
23. Кодекс корпоративной этики ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «РусГидро». Моральные обязательства и моральные права сотрудников.
24. Особенности профессиональной этики сотрудника ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «РусГидро». Нравственные принципы сотрудника ОАО «РусГидро», ОАО «ФСК ЕЭС».
25. Корпоративная этика организации. Управление персоналом, этика взаимоотношений в группах.
26. Функции и деятельность служебного коллектива. Сочетание в служебном коллективе интересов отдельной личности, самого коллектива и общества в целом.
27. Этика отношений в служебных коллективах ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «РусГидро».
28. Современный руководитель: личные качества, стиль руководства и нормы этического поведения.
29. Этика служебной карьеры. Карьера и карьерные стратегии. Управление и самоуправление карьерой.
30. Этика разрешения конфликтов. Методика преодоления конфликтов.
31. Коммуникативная и речевая культура профессионального общения.
32. Психологическая теория и техника проведения деловой беседы. Социально-психологические показатели успешности беседы.
33. Основные стратегии проведения дискуссии. Техника и тактика аргументации.
34. Принципы организации совещаний, встреч, симпозиумов.

**35.** Психолого-этические аспекты подготовки и ведения переговоров.

Национальные стили ведения переговоров.

**36.** Имидж и репутация в энергетических компаниях.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Глоссарий

**Беседа деловая** – речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

**Имидж** – манипулятивный, привлекательный, легко трактуемый психический образ-стереотип, воздействующий на эмоциональную сферу человека, а через них – на механизмы сознания и поведения, выбор человека.

**Инженерная этика** – этика, регулирующая отношения между инженером и продуктом его творчества. Между продуктом его творчества и обществом.

**Лидерство** – способность личности побуждать других действовать, воодушевляя и уверяя их в том, что избранный курс является правильным; совокупность правил или процедур, в рамках которых осуществляется лидерская деятельность.

**Мораль** – нормы и требования, предъявляемые к поступкам и поведению людей.

**Менталитет** – основа нации, определяющая как осознанно, так и неосознанно все аспекты национальной жизнедеятельности человека (образ мыслей, способность и сила ума, установки, воззрения, привычки, картина мира, коллективные образы и представления и пр.)

**Общение деловое** – взаимодействие людей, в котором его участники выполняют социальные роли, поэтому в нем запрограммированы конкретные цели общения, его мотивы, а также способы осуществления контактов.

**Переговоры деловые** – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем, цель которого – нахождение взаимоприемлемого решения.

**Профессионализм деятельности** – качественная характеристика субъекта труда, отражающая высокую профессиональную квалификацию и компетентность, разнообразие эффективных профессиональных навыков и умений, в том числе базирующихся на творческих решениях, владение современными алгоритмами и способами решения профессиональных задач, что позволяет осуществлять деятельность с высокой стабильной продуктивностью.

**Разговор деловой** – устный речевой контакт между людьми, связанными интересами дела, которые имеют необходимые полномочия для установления деловых отношений и решения деловых проблем.

**Риторика** – теория и искусство красноречия.

**Совещание деловое** – способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов.

**Стиль руководства** – сложившиеся особенности реализации руководителем властно-распорядительных функций, отражающие восприятие им подчиненных и уровень его личной культуры.

**Толерантность** – терпимость к различиям (религиозным, этническим, расовым, лингвистическим и др.); признание права человека на «инаковость».

**Управленческая этика** – система этических знаний, ориентированных на управленческую деятельность.

**Этика** – учение о морали; система норм нравственного поведения человека.

**Этика бизнеса** – система знаний о деловой и профессиональной морали, ее истории и практике.

**Этика (профессиональная)** – этические требования, предъявляемые к той или иной профессии.

**Этикет** – совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Утвержден  
решением Совета директоров  
ОАО «РусГидро»  
Протокол № 152 от 21.05.2012 г.

КОДЕКС  
КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ  
ОАО «РУСГИДРО»

Москва  
2012 год

Термины и определения

В Кодексе корпоративной этики употребляются следующие термины:

«Общество» - ОАО «РусГидро»;

«Работники» - физические лица, состоящие в трудовых отношениях с  
Обществом, в том числе руководители Общества;

«Члены семьи» - признаваемые таковыми в соответствии с  
законодательством Российской Федерации;

«Конфликт интересов» - ситуация, когда личные интересы одного или  
нескольких Работников или Членов их семей вступают в противоречие  
с интересами Общества.

2.2.8. Проявлять вежливость, доброжелательность, корректность,  
внимательность и терпимость в обращении со своими коллегами,  
контрагентами и другими заинтересованными лицами Общества.

2.2.9. Проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям своих  
коллег, контрагентов, учитывать их культурные и иные особенности, в  
том числе различных этнических, социальных групп и конфессий.

2.2.10. Не использовать служебное положение для оказания влияния на деятельность государственных органов, органов местного самоуправления, организаций, должностных лиц, государственных (муниципальных) служащих и граждан при решении вопросов личного характера.

2.2.11. Воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности Общества, если это не входит в должностные обязанности работника Общества.

2.2.12. Соблюдать установленные в Обществе правила публичных выступлений и предоставления служебной информации.

2.2.13. Постоянно стремиться к обеспечению как можно более эффективного распоряжения ресурсами, находящимися в сфере ответственности работника Общества.

2.3. Работники Общества обязаны соблюдать Конституцию Российской Федерации, федеральные конституционные и федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации, локальные нормативные акты Общества.

2.4. Работники Общества обязаны не предпринимать противоправных действий.

2.5. Работнику Общества запрещается получать в связи с исполнением им трудовых обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц, являющихся контрагентами Общества (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги материального характера, плату за развлечения и отдых для себя и членов своей семьи, за пользование транспортом и иные вознаграждения), за исключением товаров/работ/услуг, приобретенных на существующих рыночных условиях.

2.6. Сведения о подарках, полученных работниками Общества в связи с протокольными мероприятиями, со служебными командировками и с другими официальными мероприятиями декларируются в порядке, предусмотренными соответствующими локальными нормативными актами Общества.

2.7. Работник Общества может обрабатывать и передавать служебную информацию, в том числе являющуюся коммерческой тайной и инсайдерской информацией Общества при соблюдении действующих норм и требований, принятых в соответствии локальными нормативными актами Общества.

2.8. Работник Общества обязан принимать соответствующие меры по обеспечению безопасности и конфиденциальности информации, за несанкционированное разглашение которой он несет ответственность или/и которая стала известна ему в связи с исполнением им своих должностных обязанностей.

2.9. Руководители Общества должны:

2.9.1. Быть для своих подчиненных работников Общества образцом профессионализма, безупречной репутации, способствовать формированию в Обществе либо его подразделении благоприятного для эффективной работы морально-психологического климата.

2.9.2. Принимать все необходимые меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов.

2.9.3. Принимать все необходимые меры по предупреждению противоправных действий со стороны подчиненных работников, которые могут быть направлены на нарушение интересов Общества.

2.9.4. Не принуждать работников Общества к участию в деятельности политических партий и общественных объединений.

2.10. Принимать меры к тому, чтобы подчиненные ему работники Общества не допускали противоправных действий.

2.11. Своим личным поведением подавать пример честности, беспристрастности и справедливости.

2.12. Руководитель Общества несет ответственность в соответствии с локальными нормативными актами Общества за действия или бездействие

подчиненных ему работников Общества, нарушающих принципы этики и правила этики, если он не принял все необходимые меры по недопущению таких действий или бездействия.

### 3. КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

3.1. Работники и члены Совета директоров Общества обязаны действовать в интересах Общества и избегать конфликтов интересов.

Работники и члены Совета директоров Общества обязаны ставить интересы Общества выше личных интересов и интересов своих аффилированных лиц.

#### 3.2. Работники обязаны:

3.2.1. Воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в добросовестном исполнении ими своих трудовых обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету Общества.

3.2.2. Принимать предусмотренные соответствующими локальными нормативными актами Общества, меры по недопущению возникновения конфликта интересов и урегулированию возникших случаев конфликта интересов.

3.2.3. Воздерживаться от работы по совместительству на предприятиях/в организациях, не входящих в Группу ОАО РусГидро, за исключением преподавательской, творческой и научной деятельности, если это не приводит к конфликту интересов.

3.2.4. Не прибегать прямо или косвенно, к какому-либо личному займу или услуге от какого-либо физического или юридического лица, имеющего деловые отношения с Обществом или стремящегося к таким отношениям. Это не распространяется на организации, предлагающие подобные займы или услуги в рамках осуществления своей обычной хозяйственной деятельности.

3.2.5. При приеме на работу в Общество и исполнении своих должностных обязанностей заявить о наличии или возможности

наличия у них личной заинтересованности, которая влияет или может повлиять на надлежащее исполнение должностных обязанностей.

3.3. Общество ожидает, что Работники будут вести дела с поставщиками, клиентами, подрядчиками и другими лицами, имеющими деловые отношения с Обществом, основываясь исключительно на интересах Общества и его акционеров, без протекции или предпочтения третьих сторон, в основе которых лежат личные соображения Работников.

Когда конфликта интересов избежать невозможно, Работники должны сообщить о нем своим руководителям и Директору по внутреннему контролю и управлению рисками Общества и, по согласованию с Руководителями, принять меры по разрешению данного конфликта.

Члены Правления информируют о конфликте интересов Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров и Директора по внутреннему контролю и управлению рисками Общества. Члены Правления Общества согласуют меры по разрешению конфликта интересов с Комитетом по кадрам и вознаграждениям Совета директоров Общества.

3.4. Каждый член Совета директоров обязан воздерживаться от действий, которые приведут или потенциально способны привести к возникновению конфликта между его интересами и интересами Общества, а в случае возникновения такого конфликта данный член Совета директоров обязан раскрыть информацию об этом конфликте Комитету по кадрам и вознаграждениям и/или Совету директоров Общества.

3.5. Члены Совета директоров обязуются:

3.5.1. Не осуществлять операции с ценными бумагами Общества и/или его дочерних и зависимых обществ, используя сведения, являющиеся конфиденциальной и/или инсайдерской информацией.

3.5.2. При избрании в Совет директоров Общества и выполнении обязанностей члена Совет директоров Общества заявить о наличии или возможности наличия у него личной заинтересованности,

которая влияет или может повлиять на выполнение им своих обязанностей и принятие решений.

3.6. Члены Совета директоров и Члены Правления Общества обязаны в письменной форме доводить до сведения Совета директоров, Ревизионной комиссии и Аудитора Общества об известных им сделках, совершаемых Обществом (планируемых к совершению), в которых они могут быть признаны заинтересованными. Совершение таких сделок осуществляется в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации.

3.7. Члены Правления, Директора по направлениям, Главный бухгалтер - начальник Департамента бухгалтерского учета и отчетности, начальники Департаментов, руководители Дирекций, работники аппарата единоличного исполнительного органа (помощники, советники и иные работники, выполняющие аналогичные функции), директора филиалов

Общества и их заместители, а также Члены Совета директоров Общества ежегодно, не позднее 30 апреля года, следующего за отчетным, обязаны предоставлять Главному бухгалтеру - начальнику Департамента корпоративного учета и отчетности Общества сведения о своих доходах, об имуществе, принадлежащем на праве собственности, и об обязательствах имущественного характера, об участии в деятельности других организаций, включая наличие договорных отношений с другими организациями, владение акциями либо долями в уставном капитале других организаций, в том числе Общества и его ДЗО/ВЗО, а также членов своей семьи в порядке, установленном локальными нормативными актами Общества.

#### 4. РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ РАБОТНИКОВ И ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

4.1. При исполнении своих обязанностей Работники и члены Совета директоров руководствуются принципами честности, объективности, конструктивности.

4.2. Работникам и членам Совета директоров Общества необходимо исходить из конституционных положений о том, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью, и каждый гражданин имеет право на защиту чести, достоинства, своего доброго имени.

4.3. Работникам и членам Совета директоров необходимо воздерживается от:

4.3.1. Любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений.

4.3.2. Грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений.

4.3.3. Угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение.

4.3.4. Участия в деятельности националистических, ультрарадикальных партий, движений и организаций.

4.4. Работникам и членам Совета директоров Общества рекомендуется придерживаться основных принципов и правил этики, установленных настоящим Кодексом, во внерабочее время.

4.5. Работники Общества призваны способствовать своим поведением установлению в коллективе деловых взаимоотношений и конструктивного сотрудничества друг с другом, контрагентами и другими заинтересованными лицами Общества.

4.6. Внешний вид работника Общества при исполнении им своих трудовых обязанностей в зависимости от условий службы и формата служебного мероприятия должен соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, традиционность, аккуратность.

4.7. Члены Совета директоров осуществляют свою деятельность с учётом следующих положений:

4.7.1. Член Совета директоров не должен использовать свое служебное положение во вред Общества или его акционерам, а также с целью прямого или косвенного извлечения выгоды для себя или любого зависимого лица, за исключением получения им вознаграждения за работу в Совете директоров и комитетах при Совете директоров.

4.7.2. Член Совета директоров в своей деятельности стремится внести свой вклад в успешное развитие Общества, улучшение ее имиджа и повышение ее акционерной стоимости.

4.7.3. Член Совета директоров участвует в определении целей, задач и ценностей, в разработке стратегии, оказывает содействие внедрению в Обществе лучших стандартов корпоративного управления и информационной прозрачности.

4.7.4. В рамках своих полномочий член Совета директоров содействует защите законных интересов Общества и его акционеров от противоправных действий третьих лиц.

4.7.5. Член Совета директоров должен быть знаком с российским законодательством для четкого понимания ответственности, которую он несет как член Совета директоров. В случае, если ценные бумаги Общества находятся в обращении на зарубежных рынках, члену Совета директоров рекомендуется ознакомиться также и с ответственностью, возникающей в соответствии с законодательством данных стран.

4.7.6. Во взаимоотношениях с третьими лицами Член Совета директоров проявляет лояльность к Обществу и защищает интересы Общества и его акционеров.

4.7.7. Член Совета директоров не должен иметь взаимоотношений с третьими лицами, в том числе с конкурентами Общества и аффилированными с ними лицами, если такие взаимоотношения заведомо прямо или косвенно наносят ущерб имиджу, бизнесу или

законным интересам Общества и его акционеров. При этом не имеет значения, происходит ли при таких взаимоотношениях извлечение выгоды членом Совета директоров лично и/или аффилированными с ним лицами.

4.7.8. Член Совета директоров не должен раскрывать конфиденциальную информацию (информацию, содержащую коммерческую тайну), предоставление которой третьим лицам запрещено действующим законодательством или внутренними документами Общества, если раскрытие этой информации не одобрено напрямую Советом директоров.

## 5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1. Работник Общества, поступающий на работу в Общество, обязан ознакомиться с положениями настоящего Кодекса.

5.2. В случае нарушений настоящего Кодекса членом Правления Общества или Совета директоров данный факт подлежит рассмотрению Комитетом по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров Общества, в отношении иных работников Общества в соответствии с порядком, установленным локальными нормативными актами Общества.

5.3. Сообщения о фактах нарушений положений настоящего Кодекса должны направляться работниками Общества Директору по внутреннему контролю и управлению рисками Общества посредством специализированных коммуникационных каналов обратной связи с работниками Общества («Линия доверия» ОАО «РусГидро»).

5.4. Настоящий Кодекс, а также все дополнения и изменения к нему, утверждаются Советом директоров Общества.

Правила работы «Линии доверия» ОАО «РусГидро» утверждены Приказом Общества от 27.04.2011 года № 385.

5.5. Если настоящий Кодекс (отдельные его пункты) вступит в противоречие с законодательством Российской Федерации, настоящий Кодекс (отдельные его пункты) утрачивают силу, и до даты внесения

изменений в настоящий Кодекс необходимо руководствоваться законодательством Российской Федерации.

5.6. Настоящий Кодекс подлежит раскрытию на сайте Общества в сети.

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
<i>Тема 1.</i> Этика как наука о морали. Место морали в жизни общества.....	5
<i>Тема 2.</i> Профессиональная этика: предмет, особенности и задачи.....	27
<i>Тема 3.</i> История профессиональной этики. ....	39
<i>Тема 4.</i> Общие принципы этики для всех профессий.....	55
<i>Тема 5.</i> Инженерная этика.....	84
<i>Тема 6.</i> Этика корпоративных отношений. Кодекс корпоративной этики ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «РусГидро». ....	117
<i>Тема 7.</i> Корпоративная этика организации. ....	143
<i>Тема 8.</i> Этика отношений в служебных коллективах ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «РусГидро». ....	163
<i>Тема 9.</i> Корпоративная этика руководителя. ....	185
<i>Тема 10.</i> Этика служебной карьеры. ....	198
<i>Тема 11.</i> Этика разрешения конфликтов. ....	211
<i>Тема 12.</i> Корпоративная этика и культура общения. ....	228
<i>Тема 13.</i> Этико-психологические факторы организации встреч, симпозиумов, бесед, дискуссий, совещаний. ....	243
<i>Тема 14.</i> Психолого-этические аспекты подготовки и ведения переговоров.....	263
<i>Тема 15.</i> Этика делового общения с зарубежными партнёрами.....	280
<i>Тема 16.</i> Имидж и репутация в энергетических компаниях.....	293
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	305
ПРИЛОЖЕНИЕ № 1. КОНТРОЛИРУЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ (ОБРАЗЦЫ), ВОПРОСЫ К ЗАЧЁТУ .....	307
ПРИЛОЖЕНИЕ № 2. ГЛОССАРИЙ .....	314
ПРИЛОЖЕНИЕ № 3. КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ ОАО «РУСГИДРО».....	316