

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Гуманитарные дисциплины»

# КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов экономических специальностей  
дневной и заочной форм обучения*



Могилев 2022

УДК 174  
ББК 87.75  
К 68

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Гуманитарные дисциплины» «9» марта 2022 г.,  
протокол № 9

Составители: ст. преподаватель Г. Я. Алексютина ;  
А. И. Тарелкин

Рецензент д-р пед. наук, доц. Е. И. Снопкова

Методические рекомендации предназначены для подготовки студентов к  
практическим занятиям по дисциплине «Корпоративная этика». Рассмотрены  
основные темы, дан перечень необходимой литературы.

Учебно-методическое издание

## КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА

Ответственный за выпуск	Н. Н. Рыгова
Корректор	Т. А. Рыжикова
Компьютерная верстка	М. М. Дударева

Подписано в печать. 10.05.2022. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. 1,86. Уч.- изд. л. 2,04 . Тираж 26 экз. Заказ № 244.

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.  
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2022

## Содержание

1 Этика как наука.....	4
2 Моральные проблемы бизнеса.....	9
3 Этика в корпорациях.....	14
4 Этика деятельности руководителя.....	18
5 Этика деятельности подчиненного .....	21
6 Корпоративная этика и культура общения.....	23
7 Морально-нравственные аспекты проблемы манипулирования в деловом общении.....	25
8 Этика разрешения трудовых конфликтов .....	27
9 Деловой этикет.....	30
Список литературы.....	32

## 1 Этика как наука

Термин «этика» происходит от греческого слова «ethos» (этос), что в переводе означает «местопребывание» или «жилище». Изначально термин означал «гнездо», позже – «обычай». Основоположник этики – философ Аристотель (384–322 гг. до н.э.) («Никомахова этика»). Этикой Аристотель называл совокупность добродетелей, а также область философского знания, изучающую эти добродетели.

Этика – наука, исследующая сущность морали в ее многообразных свойствах и проявлениях. Этика систематизирует и закрепляет общественно значимые моральные ценности и нормы. Они становятся основой регулирования общественных отношений и поведения личности.

Этика – наука о возникновении, о развитии и будущем морали и нравственности. Предмет этики – мораль и нравственность, представления о добре и зле в разные эпохи.

Греческому слову «этос» соответствует латинское «mos», от которого Цицерон образовал прилагательное «moralis» (относящийся к нравам). Затем возникло слово «moralitas» – мораль.

Мораль – совокупность правил и норм поведения, которыми люди руководствуются в своей жизни; основа духовной жизни индивида и общества, образующаяся системой этических смыслов и ценностей и задающая им гуманистический характер. Мораль включает в себя три компонента:

- 1) моральное сознание;
- 2) моральные отношения;
- 3) моральную деятельность.

Нравственность – реальное осуществление поступков человека в обществе; практические действия, поступки и их последствия с точки зрения их духовной моральной оценки.

Добро – этическое понятие, которое выражает положительное значение явлений и событий в их отношении к идеалу как высшей ценности. Зло символизирует все то, что отдаляет от нравственного идеала и ведет к безнравственности.

В современной этике сложились разные трактовки морали. Есть мнение, что мораль – это форма общественного сознания, в отличие от нравственности – области практических поступков, нравов. Согласно другому мнению, мораль – это регуляция поведения посредством строго фиксированных норм, внешнего психологического принуждения и контроля, групповых критериев, общественного мнения.

Нравственность же – сфера нравственной свободы личности, когда общественные и общечеловеческие требования совпадают с внутренними мотивами, область самодеятельности и творчества человека, внутреннего самопринуждения благодаря личной сознательности, переходящего в склонность и спонтанное побуждение творить добро.

Существует точка зрения, что мораль выражает человечность (гуманность)

в идеальной, завершенной форме, а нравственность фиксирует исторически конкретную меру гуманности и моральности.

Явления общественной жизни можно классифицировать как *моральные* (относящиеся к морали и оцениваемые положительно), *аморальные* (относящиеся к морали и оцениваемые отрицательно) и *внеморальные*.

#### **Функции этики:**

1) описательная – описание реальных моральных поступков, правил и норм их осуществления;

2) критическая – основана на выявлении случаев, закономерностей и причин нарушения нравственности;

3) мировоззренческая – состоит в формировании моральных идеалов, ценностей и переживания личности;

4) преобразовательная – изучение действующей системы морально-нравственных ценностей в целях ее изменения в соответствии с нравственными требованиями современного общества;

5) воспитательная – приобщение человека к всечеловеческим морально-нравственным идеалам и ценностям.

#### **Основные категории этики:**

1) добро и зло;

2) насилие и ненасилие;

3) долг;

4) справедливость;

5) ответственность;

6) смысл жизни;

7) счастье;

8) совесть;

9) добродетель и порок;

10) честь и достоинство;

11) свобода;

12) милосердие.

#### **Моральная социализация личности. Моральная компетентность личности в межличностном общении.**

В современной психологии существуют различные теории, объясняющие процесс нравственного развития личности.

Л. Колберг выделяет три уровня нравственного развития:

1) предконвенциональный (основан на системе наказаний и вознаграждений: человек совершает нравственные поступки, стремясь получить вознаграждение и избежать наказания);

2) конвенциональный (основан на социальной конформности: человек совершает нравственные поступки, следуя нормам, узаконенным большинством);

3) постконвенциональный (основан на моральных принципах и законах свободной совести: человек совершает нравственные поступки, исходя из добровольно им принимаемой незыблемости высших моральных норм).

Ж. Пиаже выделяет две стадии нравственного развития личности:

1) стадию нравственного реализма (моральные нормы неизменны, и их нужно соблюдать);

2) стадию нравственного релятивизма (моральные нормы – это соглашения между людьми, и они могут быть изменены).

Н. Ф. Талызина указывает на динамику мотивов при усвоении моральных норм ребенком: вначале ребенок совершает нравственный поступок ради одобрения взрослого, затем возникает чувство долга по отношению к взрослым, постепенно нравственное поведение обретает характер привычки и возникает потребность совершать нравственные поступки.

Е. В. Субботский говорит о необходимости различения морального поступка как любого действия, осуществленного в соответствии с моральной нормой, и морального действия – бескорыстного морального поступка.

Дж. Рест: моральное развитие представляет собой не последовательность уровней и стадий, а смену когнитивных схем. Человек может использовать несколько когнитивных схем одновременно. Уровень морального развития определяется тремя параметрами: схемой, фазой, направлением.

Три когнитивные схемы:

- 1) личного интереса;
- 2) усвоение норм;
- 3) постконвенциональная.

Несмотря на разницу исходных теоретических предпосылок в объяснении рядом авторов закономерностей морального генезиса личности, следует отметить улавливаемую общую тенденцию указанного процесса: моральный генезис личности осуществляется от опоры на другого/других в нравственной самооценке себя к опоре на себя в совершении нравственного поступка для другого/других.

Поле проявления нравственности личности является межличностное общение. В структуре моральной компетентности О. А. Подольский выделяет:

- 1) Я-компетентность;
- 2) компетентность в партнере;
- 3) компетентность в ситуации.

Автор раскрывает содержание составляющих моральной компетентности через нормы, ценности, цели, намерения, интересы, мотивы и чувства. При этом «чувства» в данном случае означают ориентировку личности как в своих собственных, так и в чувствах другого человека в их возможном развитии в конкретной ситуации.

Исходя из трехкомпонентной структуры общения в структуре моральной компетентности можно выделить также:

1) аффективный компонент (понимание своих чувств и чувств другого человека, способность переживать моральные эмоции);

2) когнитивный компонент (знание моральных норм, умение оценивать повседневные жизненные ситуации, исходя из этих знаний);

3) поведенческий (осуществление нравственного поступка на основе свободы выбора). При этом все три компонента взаимосвязаны: знание без

переживания чувств или же переживание чувств без осуществления поступка говорят о моральной «незрелости» личности.

### **Понятие «корпоративная этика».**

Термин «корпоративная этика» используется в трех значениях: прежде всего, так называют задаваемые организацией моральные стандарты отношений к разным группам, связанным с ее деятельностью (персонал, акционеры, инвесторы, потребители и т. д.).

Еще одно значение термина – вырабатываемый организацией способ регуляции отношений между ее членами, основанный на установленной в ней системе ценностей; корпоративная этика задает нормы и стандарты организационной культуры.

Наконец, корпоративная этика – область исследований прикладной этики, предметом которой являются формы и содержание отношений внутри организаций и за их пределами, а также многочисленные нравственные проблемы, возникающие в них (ответственность, злоупотребление властью, аномалии служебных отношений, дискриминация и ограничение свободы и т. д.).

Корпоративная этика – это система материальных и духовных ценностей, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении и взаимодействии. Корпоративная этика – это система ценностей, регулирующая этические отношения в данной организации.

В отличие от универсальной корпоративная этика обусловлена особенностями деятельности и целями данной организации, а также сложившимися стереотипами поведения в данной организации. Корпоративная этика является ключевым элементом, объединяющим людей в единый социальный организм (человеческое сообщество).

В настоящее время принято разграничивать классическую этику – философскую науку, предметом изучения которой является мораль, и прикладную этику, в частности, этику бизнеса (являющуюся одним из видов профессиональной этики), что все же не отрицает целостности этики как науки.

Основные принципы классической этики положены в основу анализа этики конкретных деловых ситуаций. Термин «прикладная этика» впервые в истории этической мысли использовал В. С. Соловьев в названии своей книги («Право и нравственность: Очерки из прикладной этики», изд. 1899 г.).

Профессиональная этика – это нравственные нормы, которые регулируют отношения людей в процессе их профессиональной деятельности, а также их отношение к профессиональным обязанностям.

Подвидами профессиональной этики могут служить этика предпринимательская, инженерная, врачебная, журналистская, политическая, научная, этика спасателя, эколога, космонавта, ряда других профессий.

Деловая этика – это одновременно часть этики как науки о нравственности и морали и в прикладном плане – система конкретных этических принципов, регулирующих деловые отношения. Поэтому в первом своем значении она

логически оказывается шире деловой культуры. Однако во втором своем значении деловая этика, составляя ядро деловой культуры, является ее частью.

**Особенности профессиональной этики:**

– она нередко действует и в обыденной жизни людей, а не только на работе;

– к работникам некоторых профессий предъявляются повышенные требования. Это специалисты, от которых зависит жизнь других людей (медики, водители) и которые имеют право вмешиваться во внутренний мир человека (педагоги, психологи);

– нравственные качества человека рассматриваются как одно из условий его профессиональной пригодности;

– профессиональная мораль находится в тесной взаимосвязи с системой общепринятых моральных норм, поэтому нарушение трудовой этики влечет и нарушение общих моральных установок.

Среди многочисленных этических концепций в современной этике бизнеса можно выделить четыре основных подхода к решению моральных проблем в сфере предпринимательской деятельности:

1) теологический (религиозный) (ориентация на общечеловеческие ценности);

2) утилитарный (максимальное удовлетворение потребностей максимального количества людей; любое действие является правомерным с этической точки зрения только в том случае, если суммарный полезный эффект этого действия превышает суммарный полезный эффект любого другого действия; в основе механизмов хозяйственной деятельности лежит естественное стремление человека к увеличению своего благосостояния, а полезность произведенных товаров измеряется той ценой, которую люди желают уплатить за них);

3) деонтический (этика долга) (если бы каждый следовал своему долгу и выполнял свои обязанности, в мире не было бы зла; сформулировал И. Кант: «Поступай так, чтобы максима твоей воли могла стать всеобщим законом» (максима – субъективный принцип поведения);

4) теория справедливости (Джон Ролз) свое понимание справедливости сформулировал следующим образом:

– каждый человек имеет равное право на наиболее широкие свободы, совместимые с аналогичными свободами других людей;

– неравенство по социально-экономическим параметрам должно быть таким, чтобы, с одной стороны, обеспечить максимум прибыли для наименее привилегированных лиц, с другой стороны – учреждения и должностные лица, являющиеся носителями власти, должны быть доступны всем в равной степени.

**Основные понятия профессиональной этики:**

1) профессиональный долг, в котором достаточно четко и подробно фиксируются служебные обязанности специалистов в той или иной области профессиональной деятельности;

2) профессиональная ответственность, которая отражает социальное и моральное отношение специалиста к другим людям, к обществу и характеризуется выполнением им своего нравственного долга;

профессиональная ответственность определяет способность человека сознательно выполнять определенные нравственные требования и осуществлять стоящие перед ним задачи, совершать правильный моральный выбор, достигать определенного результата;

3) профессиональная совесть, которая помогает специалисту посмотреть на содержание, результаты своего труда с позиций общечеловеческих нравственных ценностей;

4) профессиональная справедливость, которая особенно важна для анализа деятельности тех лиц, от которых зависит уровень материального благосостояния подчиненных;

5) профессиональная честь и профессиональное достоинство – в них раскрываются отношение личности к самой себе и отношение к ней со стороны общества, других лиц; понятие профессиональной чести теснее связано с конкретным общественным положением человека, с родом его деятельности, с социальным престижем; понятие достоинства более широкое, исходящее из идеи равенства людей в моральном отношении.

Основные виды профессиональной этики:

- 1) врачебная этика;
- 2) педагогическая этика;
- 3) юридическая этика;
- 4) этика ученого;
- 5) этика актера;
- 6) этика художника;
- 7) этика предпринимателя;
- 8) управленческая этика.

## **2 Моральные проблемы бизнеса**

Проблема соотношения экономики и нравственности – древняя проблема. Еще Аристотель, разрабатывая свою систему этики в этом аспекте, советовал заниматься только производством благ. Данная проблема волновала и средневековых теологов, однако они утверждали, что «делание денег», накопительство, богатство подлежат моральному осуждению: деньги – это от дьявола.

Формирование новых экономических отношений в Европе в XVI в. – капитализма, эпохи промышленников – тесно связано с возникновением протестантизма. Отрицая средневековые установки, протестантизм сделал возможным формирование этики бизнеса в результате морального освящения стремления к прибыли. Стремление к прибыли и к Богу стали не только совместимыми, но и взаимообуславливающими. А вознаграждение финансовым успехом стало пониматься как знак расположения Бога. Идея о том, что нравственные люди непременно будут удачливы в предпринимательстве, а хорошие дельцы – непременно хорошие в этическом отношении, составила важное измерение сложившейся при капитализме

экономической ситуации. Капитализм обеспечил моральную правомочность «делания денег».

Западная модель экономических отношений в настоящее время базируется на утверждении, что хорошая этика означает хороший бизнес, т. е. соблюдение определенных моральных норм снижает степень предпринимательского риска. Девизом европейского бизнеса является высказывание: «частная собственность должна быть честной».

Этика бизнеса является одной из разновидностей профессиональной этики. Однако среди исследователей нет единства взглядов по отношению к ней. Одни считают, что этика бизнеса определяет поведение и практическую деятельность профессионалов бизнеса. Для других – это совокупность моральных стандартов, о которых многие говорят, но мало кто соблюдает. Третьи отрицают существование этики бизнеса как таковой. Бизнес, по их мнению, не совместим с моралью. Для них деловая этика является оксюмороном, т. е. явным противоречием, несуррацией.

Считается, что первые попытки внедрить этические принципы в корпоративную бюрократию начались в начале 80-х. Первый корпоративно-этический офис был создан в 1985 г. компанией «General Dynamics», в отношении которой было проведено расследование правительства по поводу манипуляции с ценами. Под давлением со стороны Департамента Защиты, была создана группа, включающая около 60 компаний, которая инициировала программы этических соглашений.

Традиционно этику бизнеса принято разделять на микроэтику и макроэтику. Микроэтика исследует специфику моральных отношений внутри трудового коллектива. Макроэтика рассматривает специфику моральных отношений между корпорациями, государством и обществом в целом.

#### **Основные моральные проблемы бизнеса:**

- соотношение целей и средств их достижения;
- соотношение личных и общественных отношений;
- выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;
- соотношение материальных и духовных ценностей при принятии и решений.

В современных условиях на макроуровне ключевые этические проблемы корпоративных отношений возникают в следующих областях:

- отношении между организациями;
- отношения между организациями и государством;
- отношения между организациями-производителями и потребителями;
- отношения между организациями и владельцами (инвесторами);
- отношения между организациями и местными сообществами;
- отношения между организациями и окружающей средой.

На микроуровне ключевые этические проблемы корпоративных отношений возникают в следующих областях:

- принятие управленческих решений;
- взаимоотношения между руководителями и подчиненными;

- служебные разоблачения;
- положение женщин в организации;
- взаимные услуги.

### **Нарушение нравственных норм:**

- несоблюдение налогового законодательства;
- нанесение ущерба государству и его собственности;
- использование коррупции государственного аппарата, служебного положения и личных связей в корыстных целях;
- нанесение ущерба окружающей среде;
- информационный обман;
- коммерческое воровство;
- фальсификация документов;
- фиктивные операции;
- взяточничество;
- «грязная» конкурентная борьба;
- нецелевое использование государственных или общественных средств;
- нарушение прав потребителей (потребитель имеет право получить полную истинную информацию о товаре или услуге; свидетельство, характеризующее вид, форму и параметры товара или услуги, чек, квитанцию, договор сертификат и т. п.; квалифицированное, вежливое обслуживание);
- нанесение материального (морального) ущерба (продажа заведомо некачественного, несоответствующего стандартам товара или услуги; недобросовестная, не соответствующая действительности реклама);
- причинение вреда здоровью (несоблюдение условий продажи товара или услуги, несоответствие санитарно-гигиеническим нормам и технике безопасности).

### **Проблема цели и средств.**

Профессионал в своей деятельности сталкивается с двумя видами проблем: проблемой цели и средств, а также проблемой свободы.

Проблема цели и средств в этике имеет целый ряд решений.

Первое – «цель оправдывает средства» – предполагает, что поставить перед собой благую цель достаточно для того, чтобы вся последующая деятельность получила одобрение. Это решение порождает множество споров о нравственной чистоте профессиональной деятельности чиновников, врачей, учителей, спортсменов и т.д.

Второе – «цель проверяется мотивами» – рассматривает всякую цель как морально нейтральную, т. е. ни добрую, ни злую. Нравственной или безнравственной ее делают стремления человека к хорошему или, наоборот, к плохому. Так, например, спасение жизни может быть совершено и со злым умыслом, а сокрытие правды – с добрым.

Третье – «цель отражается в средствах» – допускает, что цель может не быть морально значимой, а иметь прежде всего утилитарный характер. Тогда вопрос о качестве средств отступает на второй план, поскольку они также

оцениваются с точки зрения их практичности в достижении данной цели, эффективности.

Четвертое – «единство цели и средств» – рассматривает цель и средства как определяющие друг друга. Так, благородная цель может быть достигнута только достойными средствами, нравственно неоднозначные средства уничтожают всю значимость благой цели, низкие цели предполагают использование таких же средств, и даже средства, которые заслуживают одобрения, но направлены на осуждаемую цель, перестают быть добрыми.

### **Конкуренция и этика.**

Различают два вида конкуренции: жесткая и цивилизованная.

Жесткая конкуренция характеризуется:

- расчетом сиюминутной выгоды;
- диктатом производителя и коммерсанта;
- стремлением устранить конкурента любыми средствами;
- нелегальными методами получения информации о конкуренте (например, промышленный шпионаж);
- закрытостью организации и отсутствием информации о бизнесе;
- нечестными методами конкурентной борьбы (например, распространение информации, порочащей конкурентов).

Цивилизованная конкуренция означает:

- работу на долгосрочную перспективу;
- ориентацию на интересы потребителя;
- решение деловых проблем с помощью маркетинга;
- целенаправленную работу с торговой маркой и имиджем организации;
- целенаправленную работу по повышению качества продукции и услуг;
- законодательное и судебное решение конфликтов;
- открытая организация с публикацией баланса и годового отчета хозяйственной деятельности;
- развитие свободного предпринимательства с запретом грубого демпинга.

### **Корпоративная социальная ответственность (КСО).**

Один из самых дискутируемых вопросов в этике бизнеса – вопрос о том, являются ли корпорации морально ответственными субъектами. Иными словами, должен ли бизнес стремиться к чему-либо, кроме максимизации прибыли. В специальной литературе эта проблема была названа проблемой корпоративной социальной ответственности.

Социальная ответственность в отличие от юридической подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организаций. Согласно этой доктрине, прибыльные организации должны жертвовать часть своих средств во благо общества. Под социальной ответственностью бизнеса обычно понимают добровольный и организованный вклад бизнеса в развитие экологической, социальной, экономической, культурной сфер общества, определяемый собственной деятельностью бизнеса и превышающий требования, установленные законом.

Проблему социальной ответственности, которая остро встала в конце XX в., можно изложить следующим образом. Любая коммерческая организация (фирма) рассчитывает на эффективность производства и нацелена на получение прибыли. Для этого она использует любые допустимые (а иногда и не допустимые) средства. Имея в виду собственную выгоду, предприятие выполняет положительную роль и для общества, создавая рабочие места, производя востребованные товары и услуги.

Однако существует мнение, что коммерческая организация – это нечто большее, чем экономическая целостность. Она является частью многослойной системы (потребители, акционеры, союзы и объединения, средства массовой информации и др.), от которой частично зависит ее коммерческий успех. Поэтому организации уравнивают чисто экономические цели с экономическими и социальными интересами этих составляющих. Согласно этой точке зрения, фирма несет ответственность за общество, в котором она функционирует, помимо обеспечения занятости, прибыли и соблюдения законности. Организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам. Организации обязаны жертвовать на благо и совершенствование общества.

КСО – это этическое поведение организаций по отношению к человеческому обществу.

Говоря о морально-этических проблемах, возникающих в процессе экономической деятельности корпораций ведущих стран, можно выделить несколько крупных областей, где эти проблемы возникают: это отношение к природе, к качеству продукции, к власти, к персоналу (рабочим и сотрудникам) и его среде, к социальным проблемам, к глобальным проблемам и, наконец, к своим партнерам по деловому общению (клиентам, поставщикам и т. п.).

Подходы к реализации корпоративной социальной ответственности:

- 1) рыночный подход;
- 2) подход с позиции государственного регулирования;
- 3) подход с позиции «корпоративной совести»;
- 4) подход с позиций «заинтересованного лица».

КСО – это, во-первых, выполнение организациями социальных обязательств, предписываемых законом, и готовность неукоснительно нести соответствующие обязательные расходы.

Во-вторых, КСО – это готовность добровольно нести необязательные расходы на социальные нужды сверх пределов, установленных налоговым, трудовым, экологическим и иным законодательством, исходя не из требований закона, а по моральным, этическим соображениям.

В целом КСО предполагает:

– производство в достаточных количествах продукции и услуг, качество которых соответствует всем обязательным нормам, при соблюдении всех законодательных требований к ведению бизнеса;

– соблюдение права работников на безопасный труд при определенных социальных гарантиях, в том числе создание новых рабочих мест;

- содействие повышению квалификации и навыков персонала;
- защиту окружающей среды и экономию невозполнимых ресурсов;
- защиту культурного наследия;
- поддержку усилий власти в развитии территории, где размещена организация, помощь местным учреждениям социальной сферы;
- помощь малоимущим семьям, инвалидам, сиротам и одиноким престарелым;
- соблюдение общепринятых законодательных и этических норм ведения бизнеса.

### **3 Этика в корпорациях: общая характеристика**

Корпорация (от лат. – объединение, сообщество):

- 1) общество, союз, группа людей (лиц), объединяемая общностью профессиональных или сословных интересов;
- 2) широко используемая форма акционерного общества, одна из главных форм объединений и монополий.

Самыми массовыми формами корпоративных единиц являются предприятия. Корпорации-предприятия самостоятельно занимаются производством товаров и оказанием услуг, финансируют и инвестируют, ввозят и вывозят, строят и реконструируют.

Организация – это группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общих целей. Наиболее существенные характеристики организации: специализация каждого ее члена на какой-либо трудовой операции, синхронность и однонаправленность.

Организация взаимодействует со следующими подвидами среды:

- 1) внутренняя среда организации;
- 2) среда прямого воздействия, конкурирующая среда;
- 3) общественная среда;
- 4) макросреда.

#### **Корпоративная культура.**

Термин «корпоративная культура» появился в XIX в. Он был сформулирован и применён немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде.

Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Корпоративная культура – это деловая культура в ее организационном аспекте, т. е. в том виде, в каком она функционирует внутри группы людей.

Корпоративная культура – это система ценностей и убеждений, разделяемая всеми работниками организации, предопределяющая их поведение и характер функционирования компании.

С. П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе следующих десяти критериев:

- 1) личная инициатива;
- 2) степень риска;
- 3) направленность действий;
- 4) согласованность действий;
- 5) управленческая поддержка;
- 6) контроль;
- 7) идентичность;
- 8) система вознаграждений;
- 9) конфликтность;
- 10) модели взаимодействия.

### **Виды корпоративных культур.**

1 По степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют стабильные (высокая степень адекватности) и нестабильные (низкая степень адекватности) культуры. Стабильная культура характеризуется отчетливо заданными нормами поведения и традициями, нестабильная – отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также колебаниями социально-психологического статуса работников.

2 По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются интегративные (высокая степень соответствия) и дезинтегративные (низкая степень соответствия) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью, дезинтегративная – отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

3 По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяют личностно ориентированную и функционально ориентированную культуры. Личностно ориентированная культура фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Функционально ориентированная культура поддерживает ценность реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и моделей поведения, определяемых статусом работника.

4 В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют позитивную и негативную корпоративную культуру.

5 В зависимости от риска (насколько объективно и субъективно содержат риск те или иные решения и конкретные действия) и обратной связи (как скоро выяснится, правильным ли было принятое решение) выделяют:

– культуру торговли: эта культура, характеризующаяся быстрой обратной связью и относительно малым риском. Успех зависит от количества контактов с покупателями и от настойчивости в поисках сделок. Сотрудники

в сфере культуры торговли во всех отношениях хорошо ведут коллективную игру. Успех измеряется объемом сбыта, а не риском. Недостатки: количество превалирует над качеством; доминирует мышление краткосрочного успеха; сотрудники чувствуют свою связь прежде всего с коллективом и меньше с предприятием; высокая текучесть кадров;

– культуру выгодных сделок (спекулятивная культура): эта культура, на которую накладывает отпечаток быстрая обратная связь успешного или неудачного предприятия и финансовый риск средней и высокой степени, встречается везде, где производятся выгодные сделки с ценными бумагами, платежными средствами, сырьем и т. п. Основной мотив – максимально быстрое получение прибыли. Однако вознаграждение может выражаться не только в звонкой монете;

– административную культуру. На фоне низкой степени риска и медленной обратной связи административная культура проявляется в общественном обслуживании, на предприятиях в хорошо налаженных и защищенных отраслях, в крупных административных фирмах и частично в банках, в системе страхования. Решения принимаются продуманно, на их принятие требуется длительное время, при этом решения подстраховываются со всех сторон. Общение в сферах административной культуры характеризуется обстоятельностью и подчеркнутой иерархией. На переднем плане стоит форма, а результат, скорее, на заднем. Почти нет связи между результатом и вознаграждением;

– инвестиционную культуру. Она характеризуется тем, что имеет явно выраженную ориентацию на будущее, и тем, что в условиях высокой степени риска делаются крупные капиталовложения, оставаясь длительное время в неведении о правильности своего решения. Сотрудники работают основательно, осмотрительно, осторожно, терпеливо и настойчиво, поскольку они вынуждены преодолевать длительный период неопределенности в условиях минимальной обратной связи или ее полного отсутствия.

### **Структура современной корпоративной культуры:**

– философия, идеология компании, заявление о миссии, задачах, целях организации;

– доминирующие ценности компании, ее методы и средства для достижения целей;

– нормы и принципы взаимоотношений внутри нее;

– климат компании, проявляющийся в стиле отношений между сотрудниками, коллективное, или общинное «Я» компании;

– ритуалы, церемонии для фиксации значимых событий;

– мифы и легенды о важных событиях и лицах, сыгравших ключевую роль в жизни компании, т. е. ее история, традиции;

– внешний и внутренний дизайн компании, ее рабочая среда.

### **Функции корпоративной культуры:**

– познавательная;

– ценностнообразующая;

- коммуникационная;
- нормативно-регулирующая;
- мотивирующая;
- инновационная;
- стабилизационная.

### **Механизмы передачи корпоративной культуры.**

Первичные механизмы передачи корпоративной культуры:

- выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя;
- критерии распределения поощрений и вознаграждений;
- намеренное создание образцов для подражания;
- стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов;
- критерии отбора при приеме на работу.

Вторичные механизмы передачи корпоративной культуры:

- композиция и структура компании;
- системы и принципы деятельности организации;
- дизайн внутренних помещений, фасада, строений;
- истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях;
- официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании,

ее философию и идеологию.

### **Инструменты диагностики корпоративной культуры:**

- 1) анализ документов;
- 2) обход фирмы;
- 3) анкетный опрос;
- 4) наблюдение;
- 5) интервью;
- 6) эксперимент.

### **Этические кодексы в организациях.**

Профессиональный кодекс (ПК) – это нормы поведения (правила, образцы, эталоны), предписывающие определенный тип нравственных взаимоотношений, которые представляются оптимальными с точки зрения выполнения ими своей профессиональной деятельности. ПК могут иметь вид уставов, предписаний, инструкций. Кроме этого, профессиональные отношения регулируются различными санкциями (поощрение, стимуляция, наказание и т. п.).

Этические кодексы могут содержать следующие разделы:

- введение;
- послание руководителя организации;
- пожелание, каким должен быть работник организации;
- трудовые династии;
- принципы справедливости в организации;
- традиции и ритуалы организации;
- конкурсы профессионального мастерства;
- юбилеи работников;
- честь и достоинство работников;
- отношение к законам;

- отношения с государственными служащими;
- отношения внутри организации.

### **Способы повышения этического уровня организации.**

- 1 «Карты этики».
- 2 Комитеты по этике.
- 3 Социальные ревизии.
- 4 Обучение этичному поведению.
- 5 Этическая экспертиза.
- 6 Этическое консультирование.

Этические стандарты поведения внедряются через:

- продвижение этических стандартов поведения;
- обучение;
- информирование;
- сбор и анализ информации;
- реагирование на существующие этические проблемы и нарушения этических норм;
- поощрение позитивного этического поведения.

## **4 Этика деятельности руководителя**

Этика управления – культура управления людьми в организации, обеспечивающая возможность достижения корпоративных целей, на основе уважения человеческого достоинства и содействия общественному благу.

Этика управления – технологическое этическое знание, опредмеченное в программах, проектах, этических кодексах, нормах, эталонах, стандартов, экспертных заключениях, этических комитетах и других видах практической деятельности, основанных на моральном выборе решений и поступков.

Психологические закономерности управленческой деятельности:

- закон неопределенности отклика: закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий их психологических структур;
- закон неадекватности отображения человека человеком: ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

**Общие принципы управления (М. А. Кремень):**

- 1) разделение труда;
- 2) власть-ответственность: власть есть право распоряжения, и сила принуждающая им подчиняться; власть немыслима без ответственности, т. е. без санкции – награды или кары, сопровождающей ее действие;
- 3) дисциплина: означает повиновение, усердие, деятельность, манеру держать себя, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между организацией и служащими соглашению;

4) единство распорядительства: означает, что служащему может давать приказания относительно какого-либо действия только один начальник;

5) единство руководства: один руководитель и одна программа совокупных операций, преследующих одну и ту же цель;

6) подчинение частных интересов общим: принцип предполагает, что в организации интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов организации;

7) централизация;

8) иерархия: существует ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими;

9) порядок: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте; совершенный социальный порядок требует, чтобы место было по работнику, а работник по месту;

10) справедливость: как результат сочетания благожелательности с правосудием;

11) инициатива: возможность создания и осуществления плана;

12) постоянство состава персонала;

13) единение персонала;

14) научная обусловленность управления.

Этика руководителя предполагает владение следующим инструментарием:

– профилактика и устранение конфликтов;

– позитивность ведения деловой беседы, атмосфера доброжелательности, вербальные и невербальные средства коммуникации;

– корректность и конструктивность критики (не в присутствии третьих лиц);

– сочетание деловой активности с полноценным отдыхом для сотрудников.

**Качества, которыми должен обладать руководитель:**

1) умение распределять время;

2) делегирование полномочий;

3) умение сформулировать и сплотить группу вокруг какой-либо цели;

4) соответствующий внешний вид (имидж делового человека);

5) инициативность, уверенность в себе, решительность, умение влиять на подчиненных;

6) мотивационные способности;

7) привязанность к сотрудникам;

8) гибкость, нестандартность, оригинальность мышления; способность предвидеть последствия решений, интуиция;

9) эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;

10) ответственность, честность, верность данному обещанию;

11) высокий уровень рефлексии, самокритичности;

12) умение работать над собой.

По мнению специалистов, кодекс руководителя на современном историческом этапе должен включать следующие нравственные принципы:

– нравственно-политические: патриотизм, коллективизм, гуманизм;

– нравственно-деловые: квалифицированность, принципиальность, требовательность; экономическую и политическую грамотность, знание производства и современных достижений науки и техники, умение увидеть, оценить и предотвратить нежелательные последствия производимой деятельности и т. п.;

– нравственно-психологические: умение сконцентрировать внимание на решении наиболее актуальных задач, быстро переключать внимание на решение новых проблем, правильно ориентироваться в экстремальных ситуациях; энергичность, развитое воображение, душевная тонкость.

Перспективной задачей для руководителей является задача установления партнерских отношений с подчиненными (развитие патернализма). Это подразумевает осознание работодателями личностной равнозначности подчиненных, их желание и право работать в комфортных условиях.

### **Стили руководства.**

Стиль руководства – это манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным.

Выделяют следующие основные стили руководства:

1) авторитарный (или директивный): «минимум демократии, максимум контроля»;

2) демократический (или коллегиальный): «максимум демократии, максимум контроля»;

3) либерально-анархический (или попустительский): «максимум демократии, минимум контроля».

Кроме этого выделяют дополнительно:

1) непоследовательный (алогичный): руководитель ведет себя непоследовательно;

2) ситуативный: гибкий учет ситуации;

3) новаторско-аналитический: новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого количества идей, быстрое принятие решений и их выполнение;

4) партисипативный (сочувствующий): регулярные совещания с подчиненными, открытость в отношениях, вовлеченность в разработку и принятие организационных решений, делегирование полномочий.

В зависимости от употребления власти руководителем и предоставленной зоны свободы подчиненных выделяют следующие формы управленческого поведения:

1) приказ;

2) инструктаж;

3) тестирование;

4) консультирование;

5) присоединение.

## 5 Этика деятельности подчиненного

### **Специфические индикаторы корпоративной культуры, влияющие на восприятие и поведение сотрудников:**

- наличие и качество коллективного договора;
- содержание нормативных документов (трудовой распорядок, положения о подразделениях, должностные инструкции и др.);
- отношение работников к труду;
- преданность корпорации, забота о сохранении ее служебных тайн;
- качество трудовой жизни (включает стиль руководства, социальное партнерство, степень индивидуального подхода к сотрудникам, степень увязки мотивов работников и вознаграждения);
- кадровая политика;
- социально-психологический климат.

### **Основные нормы поведения работника (М. Г. Подопригора).**

#### **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.

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 следует 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».

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 выльется наружу и встанет на свои места.

13 Посылайте импульсы Ваших симпатий – словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересуется. 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.

## 6 Корпоративная этика и культура общения

Деловое общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Деловое общение отличается от общения в широком смысле тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения.

Деловое общение – особая форма взаимодействия людей в процессе определенного вида трудовой деятельности, которая содействует установлению нормальной морально-психологической атмосферы труда и отношений партнерства между руководителями и подчиненными, между коллегами, создает условия для продуктивного сотрудничества людей в достижении значимых целей, обеспечивая успех общего дела.

Этика делового общения – совокупность нравственных норм, правил и предписаний, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.

Формы делового общения:

- 1) деловая беседа;
- 2) деловые переговоры;
- 3) спор;
- 4) деловое совещание;
- 5) публичное выступление (доклад, сообщение, приветствие);
- 6) деловая переписка;
- 7) пресс-конференция;
- 8) презентация;
- 9) деловые завтраки, обеды, ужины, фуршеты.

Особенности и закономерности делового общения:

– чем богаче общество, тем больше соблазнов, тем чаще забывается, что этика создавалась как лучший способ коллективного выживания во враждебной среде;

– многие нормы взаимоотношений в деловой обстановке справедливы для повседневной жизни, и, наоборот, практически все правила межличностных отношений находят свое отражение в служебной этике;

– приоритет в разрешении проблем, возникающим в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции;

– закономерность неопределенного отклика: зависимость восприятия людьми внешних воздействий от различий их личностных особенностей, конкретной ситуации, в которой происходит воздействие;

– закономерность неадекватности отображения человека и неадекватности самооценки: ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и самого себя; любой человек, производящий оценку труда должен соблюдать максимальную взвешенность и корректность, т. к. человек постоянно меняется, ни одна оценка человека при его жизни не может быть окончательной;

– закономерность искажения смысла информации: различные толкования одного и того же сообщения сотрудниками, связанные с различиями в восприятии информации разными людьми и даже одним человеком в разные моменты времени;

– закономерность психологической самозащиты: каждый из нас пытается защититься от посягательств на безопасность, что создает трудности общения;

– к важнейшим моральным дилеммам, которые стоят перед субъектами деловых отношений можно отнести следующие: соотношение целей и средств их достижения; соотношение личных и общественных интересов; выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;

– каждому человеку присущ индивидуальный стиль общения, который накладывает отпечаток на деловое общение;

– особое внимание следует обратить на главное правило этики: «Относись к другим так, как бы ты хотел, чтобы относились к тебе»;

– в основе этики делового общения должна быть координация интересов, а по возможности, и их гармонизация;

– деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией;

– необходимо способствовать повышению уровня моральности делового общения с помощью: разработки этических нормативов на предприятии; создания комитетов и комиссий по этике; проведения социально-этических ревизий; обучению этическому поведению;

– деловое общение значимо для партнеров не само по себе, а как способ организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности; деловое общение не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей; цель делового общения – организация совместной деятельности и ее направленность на решение социально значимых проблем;

– основная особенность делового общения в его регламентированности, т. е. в подчинении процесса общения установленным правилам;

– стороны делового общения выступают в формальных официальных статусах, определяющих необходимые нормы и стандарты поведения людей;

– отказ от нравственных требований в конечном счете не только может подорвать деловую репутацию и имидж делового человека, но и пагубно сказаться на его судьбе, жизни его близких и общества в целом;

– мораль не может и не должна тормозить развитие экономики; наоборот, поддерживая и пропагандируя основные ценности экономики, труд и собственность, она должна создавать условия для развития производственных сил и производственных отношений; только справедливая система ценностей может породить «нравственную» экономику, которая будет к тому же и эффективной.

### **Психологические факторы эффективного делового общения.**

Многочисленные перечни личностных качеств, способствующих эффективному общению, невозможность их учета в целом при преодолении трудностей общения привели к тенденции прибегать к интегральным категориям, которые позволяют охватить множество факторов и условий,

влияющих на эффективность общения. В качестве таковых в последнее время все чаще называют:

- 1) коммуникативную компетентность;
- 2) социальный интеллект;
- 3) стиль общения;
- 4) направленность личности в общении.

## **7 Морально-нравственные аспекты проблемы манипулирования в деловом общении**

### **Критерии классификации манипуляций.**

В основу различения типичных стратегий контакта может быть положена ценностная ось «отношение к другому как к ценности – отношение к другому как к средству». Первый полюс конституирует отношение к партнеру как к ценности. В этом отношении можно выделить моральную и психологическую стороны. Моральная сторона состоит в признании другого человека в качестве свободного, ответственного, имеющего право быть таким, каков он есть. Психологическая сторона состоит в стремлении к сотрудничеству, равноправным партнерским отношениям, к совместному решению возникающих проблем, в готовности понять другого, умении децентрироваться, видеть человека во всей его многосложности, уникальности, изменчивости. В поведенческом плане это установка на диалог и сотрудничество.

Второй полюс характеризуется отношением к партнеру как к средству, объекту, орудию достижения своих целей: нужен – привлечь, не нужен – отодвинуть, мешает – убрать. Подобная установка базируется на обесценивании человека, на ощущении собственного превосходства над другими в чем-либо, доходящем до чувства собственной исключительности. В психологическом плане эта позиция проявляется в эгоцентризме – непонимании другого, отсутствии попыток увидеть ситуацию его глазами, в упрощенном, одностороннем видении своего партнера, в использовании стереотипных представлений, расхожих суждений о нем. В поведенческом плане – это опора на однонаправленность воздействия, его монологичность с использованием стандартных, привычных, автоматических приемов.

Большинство случаев взаимодействия людей между собой не находится ни на одном из описанных полюсов. В чистом виде объектное отношение проявляется нечасто, поскольку, во-первых, вызывает моральное осуждение со стороны окружающих и, во-вторых, часто технологически невыполнимо, так как приходится считаться с сопротивлением адресата воздействия, отстаивающего свое право на субъектность.

Манипуляция в общении – это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его действительными желаниями.

### **Типы манипуляторов по Э. Шостромм.**

1 Диктатор. Он преувеличивает свою силу, доминирует, приказывает, цитирует авторитеты – в общем делает все, чтобы управлять своими жертвами. Разновидности диктатора: настоятельница, начальник, босс, младшие боги.

2 Тряпка. Обычно жертва диктатора и его прямая противоположность. Она преувеличивает свою чувствительность, при этом использует характерные приемы: забывать, не слышать, пассивно молчать. Разновидности тряпки: мнительный, глупый, хамелеон, конформист, слушающий, отступающий.

3 Калькулятор. Преувеличивает необходимость все и всех контролировать. Он обманывает, увиливает, лжет, старается, с одной стороны, перехитрить, с другой – перепроверить других. Разновидности: делец, аферист, игрок в покер, делатель рекламы, шантажист.

4 Прилипала. Полярная противоположность калькулятору. Из всех сил преувеличивает свою зависимость. Это личность, которая жаждет быть предметом забот. Предлагает другим делать за него всю работу. Разновидности: паразит, нытик, вечный ребенок, ипохондрик, иждивенец, беспомощный.

5 Хулиган. Преувеличивает свою агрессивность, жестокость, недоброжелательность. Управляет с помощью угроз разного рода. Разновидности: оскорбитель, ненавистник, гангстер, угрожающий.

6 Славный парень. Преувеличивает свою заботливость, любовь, внимательность. Он убивает добротой. В некотором смысле столкновение с ним куда труднее, чем с хулиганом. Разновидности: угодливый, добродетельный моралист, человек организации.

7 Судья. Преувеличивает свою критичность. Он никому не верит, полон обвинений, негодования, с трудом прощает. Разновидности: всезнающий, обвинитель, обличитель, собиратель улик, позорящий, оценщик, мститель, заставляющий признать вину.

8 Защитник. Противоположность судье. Он чрезмерно подчеркивает свою поддержку и снисходительность к ошибке. Он портит других, сочувствуя сверх всякой меры, и отказывается позволить тем, кого защищает, встать на собственные ноги и вырасти самостоятельным. Вместо того чтоб заняться собственными делами, он заботится о нуждах других. Разновидности: насадка с цыплятами, утешитель, покровитель, мученик, помощник, самоотверженный.

Анализ механизмов манипулятивного воздействия предполагает внимание к собственным реакциям, которые, скорее всего, и отражают манипулятивное воздействие.

Если в поведении партнера или в каких-то особенностях ситуации замечается манипуляция, то следующим важным шагом становится способность ей противодействовать. Наиболее универсальные защитные приемы – непредсказуемость, задержка автоматических реакций, встречная активность.

Манипуляторы – это люди, основная цель которых (сознательная или бессознательная) – контроль над ситуацией.

Манипулятор не принимает себя как личность, не ценит себя и видит вокруг только «вещи», т. е. объекты для манипуляции. Он исходит из

допущения собственной неполноценности, распространяя ее на всех людей. При этом он предполагает, что эта неполноценность может быть преодолена путем борьбы с собой и другими.

## **8 Этика разрешения трудовых конфликтов**

### **Понятие «конфликт».**

Под социальным конфликтом понимают наиболее острый способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов взаимодействия и сопровождающийся их негативными эмоциями по отношению друг к другу.

Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности.

Анализируя структуру конфликта, можно выделить следующие основные понятия:

- стороны (участники) конфликта;
- условия протекания конфликта;
- образы конфликтной ситуации;
- возможные действия участников конфликта;
- исходы конфликтных действий.

Помимо характеристик участников, конфликт существенно зависит от внешнего контекста, в котором он возникает и развивается. Важной составной частью этого контекста выступает социально-психологическая среда, представленная обычно различными социальными группами с их специфической структурой, динамикой, нормами, ценностями и т. д.

### **Динамика конфликта.**

Существуют различные описания динамики конфликтов. Рассмотрим самую распространенную (А. Я Анцупов, А. И. Шипилов). Согласно данному описанию, любой конфликт состоит из трех фаз или периодов:

- 1) предконфликтная стадия (ситуация);
- 2) открытый период;
- 3) постконфликтная ситуация (после его разрешения или преодоления).

### **Стратегия поведения в конфликте.**

Стратегия поведения в конфликте рассматривается как ориентация личности по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта.

Основные стратегии поведения в конфликте:

- соперничество (конкуренция) заключается в навязывании другой стороне предпочтительно для себя решения;
- сотрудничество позволяет осуществить поиск такого решения, которое удовлетворяло бы обе стороны;
- компромисс предполагает взаимные уступки в чем-то важном и принципиальном для каждой из сторон;

– приспособление основывается на понижении своих стремлений и принятии позиции оппонента;

– избегание (бездействие) – участник находится в ситуации конфликта, но без всяких активных действий по его разрешению.

### **Классификация конфликтов в организации.**

По субъектам конфликта в организации различают:

– межличностные конфликты, которые могут развиваться:

а) по вертикали, т. е. между руководителем и подчиненным;

б) по горизонтали, т. е. между субъектами одного иерархического уровня управления;

– межгрупповые конфликты, которые могут развиваться:

а) между структурными подразделениями;

б) между группами сотрудников одного подразделения, в том числе и между микрогруппами;

в) между руководством организации и персоналом;

г) между администрацией и профсоюзами;

– конфликты типа «личность – группа», возникающие:

а) между руководителем и коллективом организации или структурного подразделения;

б) между рядовым сотрудником и коллективом организации или структурного подразделения.

По источникам конфликта в организации различают пять типов:

1) структурные конфликты – возникающие между структурными подразделениями из-за противоречий в задачах, решаемых сторонами конфликта;

2) инновационные конфликты, связанные с развитием организации, ее структурными изменениями;

3) позиционные конфликты, т. е. возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;

4) ресурсные конфликты, т. е. возникающие в процессе распределения и использования ресурсов;

5) динамические конфликты, обусловленные социально-психологической динамикой организации. Их причины отражают становление и этапы развития коллективов внутри организации.

По типу функциональной системы конфликты в организации подразделяются на пять групп:

1) организационно-технологические, вызванные рассогласованием организационных начал, несбалансированностью рабочих мест или нарушением технологических процессов;

2) конфликты в социально-экономической системе организации, обусловленные неудовлетворительной заработной платой;

3) конфликты в административно-управленческой системе, вызванные невыполнением руководителями своих обязанностей или неполной информацией о реальном состоянии дел в организации;

4) конфликты, связанные с функционированием неформальной организации, обычно обусловленные несовпадением в системе формальных и неформальных отношений и интересов сотрудников;

5) конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений; могут иметь различные причины (борьба за лидерство, нарушение групповых норм, столкновение групповых интересов).

### **Разрешение конфликтов.**

Фундаментальная идея современного подхода к управлению конфликтами в разных формулировках сводится к тому, что конфликт может быть управляем, причем управляем таким образом, что его исход будет иметь конструктивный характер.

Термин «разрешение конфликта» обычно употребляется в двух значениях: во-первых, в смысле разрешения конфликта самими его участниками; во-вторых, в смысле объективного разрешения конфликтов, основанного на установлении и нейтрализации их причин и недопущении открытых столкновений.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов (или хотя бы одного из них), их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Непосредственное разрешение конфликта представляет собой процесс, который включает в себя:

- анализ и оценку ситуации;
- выбор способа завершения конфликта;
- формирование операционального состава действий;
- реализацию плана;
- оценку эффективности действий.

Различаются полное и неполное разрешение конфликта. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников и т. п.

### **Посредничество в конфликте.**

Посредничество как одна из форм разрешения конфликта представляет собой способ вмешательства нейтральной третьей стороны, целью которого

является оказание содействия процессу переговоров между основными участниками конфликта.

Занимая нейтральную позицию между конфликтующими сторонами, посредник помогает им в преодолении разногласий и конструктивном разрешении конфликта, устанавливая и поддерживая общение непосредственно между сторонами.

Посредничество – это особая форма участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта с целью оказания содействия процессу переговоров между участниками конфликта.

Содействуя конструктивному обсуждению и поиску решения проблемы, посредник не может вместе с тем определять выбор окончательного решения, который является прерогативой конфликтующих сторон. Поэтому посредник должен сразу же подчеркнуть тот факт, что ответственность за неудачу на переговорах и дальнейшую эскалацию конфликта несет не третья сторона, а сами участники конфликта.

## 9 Деловой этикет

Свое название «этикет» получил в XVII в. от французского слова «etiquette» – ярлык, надпись, этикетка.

Этикет – это свод норм и правил, установленный порядок поведения, формы обхождения в каком-либо обществе.

Этикет – система норм и правил, регулирующая внешние формы поведения людей и их взаимоотношения в процессе общения.

Деловой этикет – совокупность специфических правил, регламентирующих внешние проявления взаимоотношений между людьми в процессе делового общения.

### **Виды этикета:**

- 1) придворный этикет;
- 2) дипломатический этикет;
- 3) воинский этикет;
- 4) общегражданский или светский этикет.

Деловой этикет – важная сторона морали профессионального поведения человека. Знание его – необходимое профессиональное качество, которое следует постоянно совершенствовать. Правила этикета, облаченные в конкретные нормы поведения, указывают на единство двух его сторон: этической и эстетической. Первая сторона – выражение нравственной норм, вторая свидетельствует о красоте форм поведения.

Знание делового этикета, умение культурно вести себя – основа предпринимательского успеха.

Современный деловой этикет – это глубокое знание приличий, умение держать себя в коллективе так, чтобы заслужить всеобщее уважение и не оскорбить при этом своим поведением другого. По культуре поведения сотрудника компании и по его умению общаться с клиентами можно судить обо

всем коллективе этой фирмы. Знание правил делового этикета помогает избегать промахов или сгладить их доступными, общепринятыми способами.

Основная функция этикета делового человека – формирование таких правил поведения в обществе, которые способствуют взаимопониманию людей в процессе общения.

Деловая этика является одним из главных «орудий» формирования имиджа компании. В современном бизнесе лицу фирмы отводится немалая роль. Те организации, в которых не соблюдается деловой этикет, теряют очень многое. Там же, где деловой этикет стал нормой жизни, выше производительность труда, лучше результаты. Предприниматели всего мира знают главнейший постулат бизнеса: хорошие манеры прибыльны. Гораздо приятнее работать с той фирмой, где соблюдается деловой этикет.

### **Принципы, на которых основывается деловой этикет.**

1 Свобода: несмотря на то, что правила и нормы делового этикета существуют и исполняются, однако они не должны препятствовать свободе выбора партнеров по бизнесу, свободе подбора методов исполнения договоренностей между сторонами. Свобода предполагает терпимое отношение к проявлению национальных особенностей и традиций, к выражению различных мнений и точек зрения.

2 Этичность: деловой этикет ориентирован на добро и по своей сути обязан быть моральным.

3 Удобство: нормы и правила делового этикета предполагают удобства для партнеров по бизнесу; они не должны сковывать деловых людей, мешать развитию деловых отношений. Удобным должно быть все: планировка служебного кабинета, деловая одежда, правила поведения переговоров, причем эти удобства должны быть обеспечены в равной степени для всех участников.

4 Целесообразность: каждое предписание делового этикета служит определенным целям, поскольку виды деловых отношений (презентация, переговоры, деловая беседа и т. д.) имеют конкретные цели.

5 Экономичность: протокольному отделу организации необходимо руководствоваться «разумной стоимостью», поскольку этика деловых отношений не должна обходиться организации очень дорого.

6 Консерватизм: надежность, стабильность, прочность – это черты, которые привлекательны в деловом мире. Консерватизм в одежде, манерах, приверженность традициям вызывает чувство основательности и долговечности.

7 Непринужденность: нормы этикета естественны, используются без напряжения, с легкостью. Их соблюдение не должно навязываться, приводить к психологическому отторжению, создавать дискомфорт этикета.

8 Эффективность: стандарты деловых отношений способствуют сокращению сроков исполнения договоров, уменьшению конфликтов в организации.

## Список литературы

1 **Григорян, Е. С.** Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 248 с.

2 **Егоров, П. А.** Этика : учебное пособие / П. А. Егоров, В. Н. Руднев. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 158 с.

3 **Канке, В. А.** Современная этика : учебник / В. А. Канке. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 277 с.

4 **Кибанов, А. Я.** Этика деловых отношений: учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова; под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. – Москва: ИНФРА-М. 2020. – 383 с.

5 **Кошечая, И. П.** Профессиональная этика и психология делового общения: учебное пособие / И. П. Кошечая, А. А. Канке. – Москва : ФОРУМ ; ИНФРА-М, 2021. – 304 с.

6 **Рассказов, С. В.** Корпоративное управление : учебник / С. В. Рассказов, А. Н. Рассказова, П. П. Дерюгин. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 338 с.

7 Этика деловых отношений: учебник / В. К. Борисов [и др.]. – Москва : ФОРУМ ; ИНФРА-М, 2019. – 176 с.