



1920

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования  
«Кубанский государственный университет»  
в г. Тихорецке

Кафедра социально-гуманитарных дисциплин

УТВЕРЖДАЮ  
Директор филиала

\_\_\_\_\_ Е.Н. Астанкова  
«02» сентября 2013г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
по дисциплине

**ГСЭ.В.3 ЭТИКА И КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ**

Специальность 080504.65 – Государственное и муниципальное управление  
Форма обучения: очная, заочная  
Курс 4 Семестр 8

Тихорецк 2013

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.

В настоящее время обозначилась проблема профессиональной подготовки специалистов, их этико-культурное воспитание, поведение и общение. Культурный, нравственный факторы играют решающую роль в формировании духовной атмосферы общества.

Возникновение новой российской государственности, коренные изменения во всех сферах жизнедеятельности общества, использование новых форм организации экономических и политических структур, ориентация на новые социальные слои и группы предъявляют высокие требования к профессиональной подготовке работников системы государственного и муниципального управления.

Целью курса «Этика и культура управления» является изучение студентами основ этики и культуры управления для формирования у них стройной системы взглядов по данной проблематике.

Задачами курса являются:

- изучение теоретических основ научной дисциплины «Этика и культура управления»;
- изучить основные закономерности развития культуры;
- раскрыть назначение и природу морали;
- раскрыть содержание социального управления, его признаки и черты;
- обеспечить освоение знаний и умений студентами в области этического поведения и общения в системе социального управления.

| №<br>п/п         | Название темы                                       | Очная форма<br>обучения |               |                | Заочная форма<br>обучения |               |                |
|------------------|---|-------------------------|---------------|----------------|---------------------------|---------------|----------------|
|                  |   | лекции                  | семи-<br>нары | сам.<br>работа | лекции                    | семи-<br>нары | сам.<br>работа |
| <b>3 семестр</b> |   |                         |               |                |                           |               |                |
| 1                | Место этики в культурном развитии человечества      | 4                       | 4             | 14             |                           |               |                |
| 2                | Место управления в культурном развитии человечества | 6                       | 4             | 14             |                           |               |                |
| 3                | Этика делового общения                              | 4                       | 4             | 14             |                           |               |                |
| 4                | Этика взаимоотношений руководителя и подчиненного   | 32                      | 4             | 26             |                           |               |                |
|                  | Всего за семестр -100                               | 16                      | 16            | 68             |                           |               |                |

Итоговая аттестация по дисциплине – экзамен в 8 семестре

## **Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **Содержание программы:**

#### **Тема: Место этики в культурном развитии человечества**

Культура, ее сущность и закономерности развития. Две основные формы существования культуры. Три стороны взаимодействия человека и культуры.

Критерии культуры: элитная культура, массовая культура, субкультура и контркультура. Основные закономерности развития культуры.

Этика, назначение и природа в истории культуры. Основные положения в определении морали. Основные черты морали как своеобразной формы духовной жизни.

#### Литература

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
2. Кошечая И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения. М.: Инфа-М, 2011.
3. Кузин Ф. А. Культура делового общения. Практическое пособие. М.: Ось-89, 2011.

#### **Тема: Место управления в культурном развитии человечества**

Социальное управление, его возникновение и функции. Признаки социального управления. Цель социального управления. Субъективная сторона социального управления. Факторы социального управления: интерес, собственность, власть. Роль воли в регулировании поведения людей.

Культура управления. Управленческая, профессиональная, нравственная культура. Этические требования в системе управления. Связь культуры и социального управления. Понятие «управленческая культура». Типологические признаки профессионализма любого вида деятельности. Значение профессионально-нравственного кодекса в трудовой деятельности.

#### Литература

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
2. Кошечая И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения. М.: Инфа-М, 2011.
3. Кузин Ф. А. Культура делового общения. Практическое пособие. М.: Ось-89, 2011.

#### **Тема: Этика делового общения**

Особенности делового общения. Эффективность деловой коммуникации. Нравственная установка в деловом общении. Умение

слушать. Два вида слушания. Виды делового общения: этический аспект. Беседа. Организация беседы при подборе, расстановке и при увольнении кадров. Дисциплинарная беседа. Проблемная и организационная беседа. Беседы с посетителями. Организация процесса беседы. Деловое совещание. Разговор по телефону. Конфликт в деловом общении. Причины возникновения конфликтов. Структура конфликта. Стратегия поведения в конфликтных ситуациях

#### Литература

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
2. Кошечая И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения. М.: Инфа-М, 2011.
3. Кузин Ф. А. Культура делового общения. Практическое пособие. М.: Ось-89, 2011.

### **Тема: Этика взаимоотношений руководителя и подчиненного**

История субординационных отношений в России. Патерналистские и вассальные субординационные отношения. Деспотические и гражданственные субординационные отношения. Утверждение в России деспотического типа субординационных отношений. Модели поведения руководителя и подчиненного. Модели поведения руководителя. Этические нормы и принципы управления. Моральный выбор как акт духовной деятельности менеджера. Моральная оценка. Соотношение цели и средства. Нравственный конфликт поведение в ситуации морального выбора.

#### Литература

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
2. Кошечая И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения. М.: Инфа-М, 2011.
3. Кузин Ф. А. Культура делового общения. Практическое пособие. М.: Ось-89, 2011.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

### **Тема: Феномен корпоративной культуры**

1. Формирование организационной культуры в начале 20 века.
2. 30-50-е годы новый поворот в развитии организационной культуры – «школа человеческих отношений»
3. 50-70-е годы – эпох «технико-социальных систем».
4. Кризис 60-70 гг.
5. 70-80-е гг. переход к постиндустриальному обществу.
6. Содержание корпоративной культуры.

#### **Литература:**

1. Белолипецкий В.К., Павлова Л.Г. Этика и культура управления. –М., 2004.
2. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М., 2006.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
4. Кошечая И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения. М.: Инфа-М, 2011.
5. Кузин Ф. А. Культура делового общения. Практическое пособие. М.: Ось-89, 2011.
6. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб, 2002.

**Тема: Алгоритмы формирования организационной культуры.**

1. Декларация о миссии организации.
2. Система внутрифирменного информирования.
3. Традиции и символика в производственных отношениях.
4. Этикет деловых отношений.
5. Фирменный стиль
6. Культура качества.
7. Организационный конфликт.
8. Переговорный процесс в разрешении организационного конфликта.
9. Алгоритм разрешения коллективного трудового спора.

**Литература:**

1. Белолипецкий В.К., Павлова Л.Г. Этика и культура управления. –М., 2004.
2. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М., 2006.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
4. Кошечая И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения. М.: Инфа-М, 2011.
5. Кузин Ф. А. Культура делового общения. Практическое пособие. М.: Ось-89, 2011.
6. Луганский К.Ф., Коновченко С.В. Этические основы деятельности государственных служащих. Ростов н/ Д, 2006.
7. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб, 2002.

**Тема: Мораль как часть организационной культуры.**

1. Этика бизнеса.
2. Основные концепции в этике бизнеса.
3. Сущность и содержание организационной этики.
4. Вопросы микроэтики.

5. Вопросы макроэтики.
6. Организационная социальная ответственность.
7. Особенности российской этики.
8. Этикет в организации.

#### **Литература:**

1. Белолипецкий В.К., Павлова Л.Г. Этика и культура управления. –М., 2004.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
3. Кошечая И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения. М.: Инфа-М, 2011.
4. Кузин Ф. А. Культура делового общения. Практическое пособие. М.: Ось-89, 2011.
5. Луганский К.Ф., Коновченко С.В. Этические основы деятельности государственных служащих. Ростов н/ Д, 2006.
6. Шепель В.М. Управленческая этика. М., 1994.

#### **Тема: Динамика культурных изменений.**

1. Процесс изменения организационной культуры.
2. Управление культурными изменениями.
3. Проблемы культурных изменений.
4. Роль личности в изменении организационной культуры.
5. Поддержание организационной культуры.
6. Варианты изменений в типичных организационных культурах.
7. Обучающиеся культуры.
8. Обучающийся лидер как руководитель культуры.

#### **Литература:**

1. Белолипецкий В.К., Павлова Л.Г. Этика и культура управления. –М., 2004.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
3. Кошечая И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения. М.: Инфа-М, 2011.
4. Кузин Ф. А. Культура делового общения. Практическое пособие. М.: Ось-89, 2011.
5. Шепель В.М. Управленческая этика. М., 1994.
6. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб, 2002.

#### **Тема: Организационная культура как часть потенциала организации.**

1. Понятие организационного потенциала.
2. Процесс формирования организационной культуры.
3. Типы организационной культуры.
4. Адаптация к окружающей среде.

5. Пределы организационной культуры.
6. Корпоративная философия.
7. Специфика российской бизнес-культуры.
8. История организации и ее культура.

#### **Литература:**

1. Белолипецкий В.К., Павлова Л.Г. Этика и культура управления. –М., 2004.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
3. Кошечкина И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения. М.: Инфа-М, 2011.
4. Кузин Ф. А. Культура делового общения. Практическое пособие. М.: Ось-89, 2011.
5. Павлова Л.Г. Этика и культура управления. Ростов н/Д, 2009.
6. Социальное управление: региональный уровень/ Под ред. Проф. В.Г. Игнатова М., Ростов н/Д, 2002.
7. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб, 2002.

#### **Тема: Виды делового общения.**

1. Кадровые беседы.
2. Дисциплинарная и проблемная беседы.
3. Организационные беседы.
4. Беседы с посетителями.
5. Подготовка к беседе.
6. Совещание, подготовка и типы.
7. Разговор по телефону.

#### **Литература:**

1. Белолипецкий В.К., Павлова Л.Г. Этика и культура управления. –М., 2004.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
3. Кошечкина И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения. М.: Инфа-М, 2011.
4. Кузин Ф. А. Культура делового общения. Практическое пособие. М.: Ось-89, 2011.
5. Психология и этика делового общения / Под ред В.Н. Лавриненко. М., 2008.
6. Социальное управление: региональный уровень/ Под ред. Проф. В.Г. Игнатова М., Ростов н/Д, 2002.
7. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб, 2002.

#### **Тема: Конфликт в деловом общении.**

1. Классификация конфликтов.



2. Причины возникновения конфликтов.
3. Динамика конфликта.
4. Стратегия поведения в конфликтной ситуации.

**Литература:**

1. Белолипецкий В.К., Павлова Л.Г. Этика и культура управления. –М., 2004.
2. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М., 2006.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
4. Кошечая И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения. М.: Инфа-М, 2011.
5. Кузин Ф. А. Культура делового общения. Практическое пособие. М.: Ось-89, 2011.
6. Психология и этика делового общения / Под ред В.Н. Лавриненко. М., 2008.
7. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб, 2002.

## ЛИТЕРАТУРА

4. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. М., 2012.
5. Белолипецкий В.К., Павлова Л.Г. Этика и культура управления. –М., 2004.
6. Бишоф А., Бишоф К. Секреты эффективного делового общения. М.: Омега-Л, 2011.
7. Государственная служба: культура поведения и деловой этикет. М., 2008.
8. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М., 2006.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М.: Инфа-М, 2011.
10. Кошечая И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения. М.: Инфа-М, 2011.
11. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. М., 2001
12. Кропоткин П.А. Этика. М., 1991.
13. Кузин Ф. А. Культура делового общения. Практическое пособие. М.: Ось-89, 2011.
14. Луганский К.Ф., Коновченко С.В. Этические основы деятельности государственных служащих. Ростов-на-Дону, 2006.
15. Основы современного социального управления. М., 1999.
16. Павлова Л.Г. Этика и культура управления. Ростов-на-Дону , 2009.
17. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. М., 2000.
18. Психология менеджмента. Под редакцией Никифорова Г.С. СПб: Речь, 2010.
19. Психология и этика делового общения / Под ред В.Н. Лавриненко. М., 2008.
20. Социальное управление: региональный уровень/ Под ред. Проф. В.Г. Игнатова М., Ростов-на-Дону , 2002.
21. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб, 2002.
22. Шепель В.М. Управленческая этика. М., 1994.
23. Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления. Ростов-на-Дону, 2007.

**Вопросы к экзамену по дисциплине  
«Этика и культура управления» 2 курс ОФО ГМУ**

1. Деловое совещание, этические основы.
2. Конфликт в деловом общении.
3. Критерии культуры: элитная культура, массовая культура, субкультура и контркультура.
4. Культура, ее сущность и закономерности развития.
5. Модели поведения руководителя и подчиненного.
6. Моральная оценка. Соотношение цели и средства.
7. Моральный выбор как акт духовной деятельности менеджера.
8. Нравственная установка в деловом общении.
9. Организация беседы при подборе, расстановке и при увольнении кадров. Дисциплинарная беседа.
10. Организация процесса беседы.
11. Основные закономерности развития культуры.
12. Основные положения в определении морали.
13. Основные черты морали как своеобразной формы духовной жизни.
14. Особенности делового общения.
15. Понятие «управленческая культура».
16. Признаки социального управления.
17. Причины возникновения конфликтов.
18. Разговор по телефону.
19. Роль воли в регулировании поведения людей.
20. Связь культуры и социального управления.
21. Социальное управление, его возникновение и функции.
22. Структура конфликта. Стратегия поведения в конфликтных ситуациях
23. Субъективная сторона социального управления.
24. Типологические признаки профессионализма любого вида деятельности. Значение профессионально-нравственного кодекса в трудовой деятельности.
25. Три стороны взаимодействия человека и культуры.
26. Управленческая, профессиональная, нравственная культура.
27. Утверждение в России деспотического типа субординационных отношений.
28. Факторы социального управления: интерес, собственность, власть.
29. Цель социального управления.
30. Этика, назначение и природа в истории культуры.
31. Этические нормы и принципы управления.
32. Этические требования в системе управления.
33. Эффективность деловой коммуникации.
34. Процесс формирования организационной культуры.
35. Типы организационной культуры.
36. Адаптация к окружающей среде.

37. Пределы организационной культуры.
38. Корпоративная философия.
39. Специфика российской бизнес-культуры.
40. История организации и ее культура.
41. Процесс изменения организационной культуры.
42. Управление культурными изменениями.
43. Поддержание организационной культуры.
44. Этика бизнеса.
45. Основные концепции в этике бизнеса.
46. Сущность и содержание организационной этики.
47. Вопросы микроэтики.
48. Вопросы макроэтики.
49. Организационная социальная ответственность.
50. Особенности российской этики.
51. Этикет в организации.
52. Декларация о миссии организации.
53. Система внутрифирменного информирования.
54. Этикет деловых отношений.
55. Фирменный стиль
56. Культура качества.
57. Организационный конфликт.
58. Переговорный процесс в разрешении организационного конфликта.
59. Алгоритм разрешения коллективного трудового спора.
60. Содержание корпоративной культуры.

## **Материалы к лекционным и практическим занятиям:**

### **Место этики в культурном развитии человечества.**

1. Культура, ее сущность и закономерности развития.
2. Две основные формы существования культуры.
3. Три стороны взаимодействия человека и культуры.
4. Критерии культуры: элитная культура, массовая культура, субкультура и контркультура.
5. Основные закономерности развития культуры.
6. Этика, назначение и природа в истории культуры.
7. Основные положения в определении морали.
8. Основные черты морали как своеобразной формы духовной жизни.

### **Культура, ее сущность и закономерности развития.**

Понятие «культура» отражает процесс и результат человеческой деятельности, как бы аккумулирует, вбирает в себя все стороны социальной жизни. Ни один акт человеческих действий нельзя представить вне культуры, ни одно отношение субъекта к объекту, человека к человеку, к другим людям нельзя выразить вне понятия культуры, этики человеческих отношений.

Данное понятие является философским, общесоциологическим и методологическим в силу того, что оно объединяет в себе такие признаки бытия и сознания, вне которых не может существовать человеческое существо.

Процесс взаимодействия социального субъекта и объекта на основе создания субъектом орудий труда и будет тем социальным феноменом, который называется культурой. Культура, следовательно, возникает тогда, когда начинается воздействие субъекта на объект на базе орудийной деятельности с одной стороны, и обмен деятельностью, ее результатами между субъектами, с другой. Но это лишь процесс возникновения культуры, заключающий в себе следующие моменты: предпосылки, начало и становление.

Развитие культуры как социального феномена характеризуется поступательностью. Развитие ее – это восхождение, усложнение, конкретизация и реализация того, что находится в ее исходном состоянии, что составляет переход возможности в действительность. Источником реализации возможности и является внутренне присущая самой культуре противоречивость между объектом и субъектом на основе возникающих отношений в процессах их деятельности.

Деятельность – это основа культуры. Деятельность по своему содержанию есть не что иное, как производство материальных и духовных ценностей, разнообразных форм общения людей, преобразование социальных условий и отношений, а также развитие самого человека, его способностей, умений и знаний.

Признаки деятельности: это принципиально новый, присущий только человеку способ взаимодействия со средой, т.е. преобразующий; деятельность изначально социальна, она среда существования индивидов; деятельность – это специфически человеческие свойства жизненной активности, энергии, творческого потенциала, направленные на целесообразные изменения и преобразования внешней природной и социальной действительности.

Культура не только деятельность субъекта, но это взаимодействие субъекта с объектом.

### **Две основные формы существования культуры.**

Во-первых культура существует в форме предметов, готовых результатов человеческой деятельности, деятельности субъекта с объектом. В данных предметах запечатлена, материализована деятельность субъекта. Эту форму существования культуры можно назвать результатом деятельности человека или материальными основаниями культуры. Материальные основания культуры – это то, в чем отпечатываются деяния людей, их трудовые усилия. Материальные основания выступают как истинный и точный показатель уровня развития вещной, физической и интеллектуальной духовной мощи человека – субъекта исторического творчества в материальных основания культуры застывает, опредмечивается деятельность человека и человечества активная жизненная сила субъекта, переходя в форму всех этих неисчислимых объектов.

Во-вторых, культура проявляется и существует в личностно форме, ибо ее создают или же разрушают не безликие существа. Она была, есть и будет процессом деятельности живых, реальных личностей. В этой форме происходит распредмечивание запечатленных, материализованных на прошлых этапах деятельности элементов культуры, переход их предметной формы в сферу деятельных способностей субъекта, в область живых, человеческих страстей, волю, потребностей, желаний, идей, знаний и т.д.

В этих двух основных формах представлена вся человеческая культура. В данных своих формах она развивается и существует. Но если в предметной форме человек как бы преднаходит материальные основания культуры, вещные следы минувших дел, то в личностной он выявляет все свои знания, свою сущность как общественного создания.

### **Три стороны взаимодействия человека и культуры.**

Человек вступает во взаимодействие с культурой с трех сторон:

- Во-первых, человек усваивает культуру, являясь объектом культурного воздействия (это время накопления знаний, опыта, ценностей, приобретения первых социально-нравственных и профессиональных навыков;
- Во-вторых, получив первоначальные сведения о мире, профессии, знания о себе, начинает активно действовать в культурной среде уже не как учение, а как носитель и выразитель определенных культурных ценностей (этот этап можно назвать периодом вхождения в социальную среду, в стадию гражданского возмужания);

- В-третьих, индивид выступает как создатель культуры, культурных ценностей; здесь он проявляется уже подлинным субъектом культуры, творцом ее видов и форм; теперь он погружен в самое творчество, суть которого состоит в выдвигании новых оригинальных идей, в выполнении своей работы на основании новых подходов, усовершенствованных методов, а также а предложении альтернативных решений, вариативности способов деятельности, приводящих к эффективным и продуктивным результатам.

В каждом из этих трех отношений прослеживается определенная степень соотношения между культурой и человеком.

### **Критерии культуры: элитная культура, массовая культура, субкультура и контркультура.**

Основными критериями, показателем культуры и ее функционирования в обществе служит степень той активности и универсальности, с какой индивид относится к природе, к другим людям, к самому себе.

Культура – это не столько определенный уровень общественного развития социального субъекта и объекта, но и качественная сторона их деятельности, качественное состояние общества.

Элитная культура является показателем существования в обществе сравнительно небольших групп населения, занятых интеллектуальным трудом. Элитная культура – это культура профессиональная, требующая от человека полной отдачи сил и способностей, знания сути своего дела, мастерства, достижения высоких результатов в своем ремесле.

Элитная культура противостоит массовой культуре. Понятие «массовая культура» мы употребляем в значении культура «народная», «национальная» и т.д. т.е. та культура, которая способна создавать высокие шедевры, недостижимые образцы народного творчества. Они затем используются в творчестве профессиональных художников, композиторов, писателей и переходят в высокую элитную культуру.

Элитная культура не может существовать до и вне народной (массовой) культуры. Из нее элитная культура берет сюжеты, образы, ценности, идеи и доводит их до совершенства, до эталона, до недостижимого образца. В свою очередь народная культура испытывает определенное влияние культуры интеллектуальных слоев только в том случае, если последние не страдают аристократским снобизмом.

Взаимопереход элитарной культуры и массовой и есть показатель ее роста, развития, взаимообогащения. Данная тенденция существования культуры – элитарная и массовая – проявляется и формируется как две модели культуры в ходе постоянного взаимовлияния и неизбежной конфронтации. Это приводит к появлению на лоне единой общей культуры двух ее особых сфер – субкультуры и контркультуры.

Субкультура – это культура, которая в принципе противостоит общей культуре общества, имеет свои определенные образцы, нормы, ценности. Она

обладает стойкостью, но одновременно с этим не оказывает сколько-нибудь серьезного влияния на общекультурные ценности и достижения.

Особенность контркультуры проявляется в том, что она проявляет себя как такая сторона культуры, такая ее часть, которая вводит новые культурные нормы, навязывает их обществу. Контркультура – это культура нововведений. Она рождает новые ценностные ориентации. Профессионалы – это люди контркультуры, ибо это субъекты, благодаря безупречной деятельности которых осуществляется социальный прогресс.

Как субкультура, так и контркультура не ломают, не уничтожают общую культуру. Они составляют и добавляют ей особые черты и признаки, которые со временем присваиваются или отторгаются.

### **Основные закономерности развития культуры.**

Культура не есть неизменяющееся социальное образование. Она имеет внутренне присущие ей закономерности развития.

Развитие культуры предстает как процесс ее возникновения, начала, становления, как процесс, конкретно воплощающийся и осуществляющийся в определенных исторических формах, в каждой из которых взаимосвязь субъекта и объекта будет характеризоваться восхождением, усложнением и реализацией того, что первоначально заключалось в исходном состоянии их отношения.

Закономерности могут быть сформулированы следующим образом:

1. зависимость развития культуры, ее духовной сферы от материальных оснований, от сложившегося способа производства.
2. относительная самостоятельность развития ее духовных явлений, что выражается в преемственности как связи между различными ее ступенями в историческом пространстве и времени, в сохранении, передаче тех или иных сторон культуры при ее изменении.
3. взаимосвязь и взаимовлияние многочисленных сфер, типов и форм культуры, их тесное взаимодействие.
4. доминирование в разное историческое время той или иной формы культуры, что говорит о неравномерности развития ее сторон, когда господствующую роль, подчиняя себе другие, начинает играть одна из сфер культуры: или религия, или право, или политика.
5. кумуляция, т.е. процесс накопления, сохранения и отбора достижений культуры, ее ценностей как предшествующих эпох и поколений, так и использование этого богатства для решения современных актуальных проблем.

К числу основных закономерностей развития культуры могут быть отнесены также прогрессивность становления ее этапов, ее историчность, восхождение от низшего к высшему, от простого к сложному, т.е. диалектический путь взаимоперехода субъекта и объекта деятельности.

Таким образом, культура – это исторически развертывающийся процесс творческой жизнедеятельности человека (субъекта деятельности) в разнообразных социальных областях и сферах, деятельности, включающей



создание, освоение и потребление достигнутых результатов, прошлых ценностей на основе исторически определенных общественных отношений.

### **Этика, назначение и природа в истории культуры**

Мораль – система стихийно сложившихся в течении истории взглядов, принципов, норм, правил и требований, предъявляемых человеку обществом, - требований, выполняемых им добровольно и одобряемых общественным мнением и социальным окружением.

Принципиальные положения понятия «морали»:

1. нравственность, моральные нормы и принципы складываются бессознательно, стихийно в качестве регуляторов человеческого сообщества.
2. существующие нравственные отношения между людьми выполняются вполне добровольно, - выполнение приводит к сплочению, спаянности социальных образований и одновременно с этим вызывает доверие к моральным требованиям как факторов, снимающих стихийность и хаотичность общественной жизни.
3. все действия людей, в конечном счете одобряются или осуждаются общественным мнением, т.е. таким состоянием сознания и способом его существования, в котором заключено отношение индивидов (скрытое или явное) к их поведению, к событиям и фактам действительной жизни.
4. мораль – сложное, духовное, историко-культурное образование, которое следует понимать как единство рационального и эмоционального, как такую область человеческой культуры, где отсутствует резкая грань между ними.

Мораль имеет прямое и непосредственное отношение к пониманию. Она область и сфера понимания и постижения, объяснения и интерпретации поведения человека, его деятельности, отношений и общения.

Мораль(нравственность) – это понимание человека человеком, основанное на эмоциональном его восприятии и переживании; мораль есть понимание, возникшее на базе сложившихся принципов, норм и правил поведения, выполняемых людьми добровольно и одобряемых (или осуждаемых) общественным мнением и социальным окружением.

Этика - это наука о морали. Этика анализирует сложившиеся нравственные нормы, классифицирует их, выясняет их место в системе других общественных норм и отношений, исследует их природу, содержание и сущность, изучает генезис (происхождение) и историю развития морали, теоретически, на рациональной основе обосновывает ее элементы, структуру и систему в целом.

### **Основные черты морали как своеобразной формы духовной жизни.**

Мораль имеет ряд специфических характеристик, которые делают ее своеобразной формой духовной жизни. К их числу относятся следующие ее черты:

1. нравственное сознание универсально, так как оно проникает во все без исключения формы общественного сознания, присутствует на всех уровнях общественного сознания, охватывает все виды человеческой деятельности, человеческих отношений и общение людей.
2. мораль складывается стихийно еще в то историческое время, когда первобытный человек строил свое поведение неосознанно, не мог оформить свои поступки на основе каких-либо убеждений или мотивов; он лишь был уверен в правильности своих действий, когда выручал своих соплеменников из беды, помогал больным и т.д.
3. нравственность – важнейший фактор, регулирующий поведение людей в обществе.
4. мораль генетически первична и предшествует появлению всех других видов сознания
5. нравственность не материализируется, не объективизируется в виде каких либо социальных институтов, учреждений. В морали отсутствуют также идеологические структуры.
6. моральное сознание отражает интересы и потребности людей. Интерес есть основа нравственности.
7. нравственное сознание формируется как личное (индивидуальное) и общественное (коллективное).
8. нравственность, несмотря на то, что она выполняется людьми добровольно и ее нормы и принципы на первый взгляд как бы не имеют атрибутов власти, все же обладает волевыми свойствами, причем волевой момент находится в самой ее природе, в ее сущности.
9. моральное сознание – это гнездо противоречий. Например категории добро и зло.
10. мораль – это подлинное слияние, союз слова и дела, идей и практических дел.
11. нравственность есть не что иное, как поступок. Он характеризует самого человека, ибо поступок – всегда нечто большее чем сам человек.

Таким образом, нравственность – одна из важнейших составляющих всей человеческой культуры; это такая сфера культуры, где единство материального и идеального, слова и дела предстают в своем органичном виде.

#### **Место управления в культурном развитии человечества.**

1. Социальное управление, его возникновение и функции.
2. Признаки социального управления.
3. Цель социального управления.
4. Субъективная сторона социального управления.
5. Факторы социального управления: интерес, собственность, власть.
6. Роль воли в регулировании поведения людей.
7. Культура управления.
8. Управленческая, профессиональная, нравственная культура.
9. Этические требования в системе управления.

10. Связь культуры и социального управления.
11. Понятие «управленческая культура».
12. Типологические признаки профессионализма любого вида деятельности.
13. Значение профессионально-нравственного кодекса в трудовой деятельности.

### **Социальное управление, его возникновение и функции.**

Социальное управление представляет собой сложный и весьма важный элемент общественной структуры.

Социальное управление есть воздействие на общество и его отдельные части, элементы с целью упорядочивания структуры, сохранения целостности, качественной специфики данной социальной организации, ее воспроизводства, совершенствования и развития. Специфика социального развития состоит в том, что оно всегда осознанное, соответствующим образом организованное воздействие в процессе выработки и достижения ясно поставленной цели, получения общих результатов взаимодействия автономных частей целого в ходе воспроизводства и упорядочивания социально-деятельностной структуры общества.

Социальное управление всегда выступает как совокупность четко оформленных образований и связей между ними, осуществление которых позволяет регулировать отношения между индивидами, социальными группами и этническими общностями, политическими, экономическими, правовыми и другими институтами общества. Оно ориентируется на те объекты, явления и процессы в обществе, состояние и развитие которых имеет значимость для его бытия, для нормальной жизнедеятельности людей в целом.

Социальное управление придает общественной системе стабильность, поддерживает ее основные параметры, обеспечивает необходимую направленность развития. В этом смысле общественные явления и процессы, связанные с изменениями, движением и развитием страны в целом, регионов как ее частей, социальных групп, трудовых коллективов – есть объект социального управления.

### **Признаки социального управления.**

Признаки социального управления:

- Социальное управление – это духовое явление, духовный вид деятельности, которая создает материальные ценности. Оно является производством, продуктом специализированной общественной духовной деятельности.
- Социальное управление носит субъектно-субъективный характер. Социальное управление – это яркое социальное явление, демонстрирующее глубоко человеческие отношения: ведь на самом деле, любое решение, любой акт в сфере социального управления в конечном счете имеет адресатом именно человека, все стороны его

жизни.

- Социальное управление представляет собой ценность. Важная черта субъектно-субъективных отношений в такой области человеческих связей, как социальное (государственное) управление, где практически все должно осознаваться, продумываться, итак или иначе оцениваться.
- Социальное управление имеет публичный характер, т.е. такую особенность, которая проявляется в общественном характере деятельности.
- Социальное управление состоит в политическом характере деятельности.
- Социальное управление строго иерархично, т.е. построено по иерархическому принципу, согласно которому порядок подчинения его низших ступеней (чинов, должностей) высшим неизменен и неукоснителен

### **Цель социального управления.**

Цель выступает одной из первых и непосредственных черт и свойств сознательной деятельности человека вообще. Она является энергией созидательной (или разрушительной) силы. Цель определяет содержание, направление и весь ход человеческих действий. Цель – связующее звено между идентичностью сознания и практическими делами.

Правильно поставленные цели придают зданию социального управления определенную целостность, завершенность. Если в обществе существует четко сформированная цель, определен план действий по ее реализации, то это придает развитию общества динамичное, поступательное движение к цели.

Так как цель находит себя в рациональной форме, то рациональность является свойством любой социальной системы и государственного управления.

Рациональность в сфере социального управления состоит в поиске эффективных средств разрешения противоречий, в способности реалистично, трезво оценить настоящее положение дел и прошлый опыт.

### **Субъективная сторона социального управления.**

во-первых, в связи с тем, что социальное управление — это деятельность, отражающая, как говорилось выше, субъектно-субъективные отношения. Данное отношение проявляется в самом характере взаимодействия между людьми как субъектами своих собственных отношений, в субъективной стороне взаимонаправленных, двусторонних связей, где влияние личностного фактора необыкновенно велико, ибо любая социальная система, каждая организация является, повторяем еще раз, удлинённой тенью самого человека.

Любая система управления — это в основном и главным система управления людьми. Здесь проявляются в большей степени, чем в других сферах общественной жизни, роль и значение человеческого фактора как единства сознательности и деятельности людей, как определенная совокупность

идейных, нравственных, социально-психологических качеств и свойств человека, которые, реализуясь в его профессионально-трудовой и общественной деятельности, самым непосредственным образом оказывают влияние на процесс преобразований во всех областях бытия и сознания.

Человеческий фактор по своей природе и проявлению многогранен, потому что неограничены а неисчерпаемы личностные силы и деятельные способности людей. Это понятие включает в себя всю сумму индивидуальных и гражданских качеств индивидов, «все то, что характеризует людей, их коллективы как субъект общественно-исторической деятельности, все, что непосредственно связано с их общественной активностью и воплощается в деятельности и отношениях между людьми».

### **Человеческий фактор**

Субъективная сторона социального управления, обнаруживается в способности человека изменять, направлять в нужное русло объективно сложившийся исторический процесс; здесь силы ума, воли, характера индивида, его желания бывает достаточно, чтобы опрокинуть устоявшийся государственный порядок, изменить политический строй, создать новые общественные отношения или се наметить контуры их дальнейшей перестройки.

субъективный момент социального управления связан с важнейшим и неотъемлемым общественно-историческим процессом творческой деятельности людей, формирующим их знания, понимание социальных действий, которые возникают на основе целей и мотивов, идей и замыслов. Этот процесс, по своей природе социокультурный, называется познанием

В-четвертых, субъективный аспект социального управления проявляется в активном, деятельном воздействии на людей различных факторов, среди которых можно назвать средства массовой информации (их сила велика при формировании нужного общественного мнения, манипулировании сознанием людей, их «заражении» и внушении им господствующих норм и ценностей), интересы и власть.

### **Факторы социального управления: интерес, собственность, власть.**

В современном обществознании интерес — это отправная категория, без уяснения которой нельзя понять многие скрытые проблемы организации и управления обществом, обнаружить взаимосвязь между процессами и явлениями, на первый взгляд кажущимися изолированными и обособленными: собственнические и властные отношения, правовое устройство государства и законодательство, тип государственного правления и господствующие теоретико-идеологические концепции, система нравственности и социально-психологическое здоровье нации, — во всех этих и ряду других социальных феноменах проявляется многообразие свойств и признаков, которыми обладает интерес, ибо он по своей природе богат и неисчерпаем.

Природа интереса по своей сущности проявляется в том, что в нем наличествуют вполне определенные черты и свойства социальной активности людей, такие как: стремление удовлетворить свои многообразные

жизненные потребности; обнаружить наличие или отсутствие каких-либо материальных или духовных благ; вывести из этого реальное положение в обществе различных групп населения и отдельных личностей.

Интересы также служат тончайшим индикатором определения роли и места, которое занимают люди в окружающем их мире; они являются самым достоверным и значительным фактором причин их действий, последним аргументом, подтверждающим неодолимость изменения всего социального здания, от его фундамента до всей громоздкой неохватной надстройки, от материальных до интеллектуальных, духовных структур и образований. Таким образом, интересы фиксируют статус человека в социальной среде, фокусируют, вбирают в себя как знание того, что необходимо менять в настоящем или же оставить неизменным, так и действия по преобразованию бытия и сознания.

На основе потребностей и возникают интересы, или, скажем об этом по-другому, потребности людей лежат в основе их интересов. Интересы и потребности тесно между собой связаны: не существует интереса без потребности, а потребность вызывает интерес. Интерес есть потребность в деятельности. Если интерес' направлен к производству вещей, предметов и т.д., то потребность (извиняемся за невольную тавтологию) — к их потреблению.

Когда мы говорим, что управление образовано совокупной разницей интересов, мы выражаем лишь часть истины. Ее полнота заключена в том, что управление представляет собой симбиоз трех своих важнейших составляющих, а именно: интересов, собственности и власти. Причем со своей содержательной, сущностной стороны управление обнаруживает себя как форму движения социальных интересов, складывающихся на почве существующих в обществе отношений производства, обмена и распределения, т.е. всего того, что обозначается понятием «собственность». Собственность — общенаучная категория, которая выражает исторически конкретные сложные общественно-экономические отношения между человеком и человеком, и совсем не простые отношения между людьми и вещами по поводу присвоения, обращения и потребления материальных и духовных благ. Собственнические отношения объективны, так как складываются помимо воли и сознания людей. Именно собственнические отношения выступают определяющим критерием положения людей в системе общественного производства и распределения произведенных продуктов. Только они и создают материальные экономические отношения как сложную систему, главными элементами которой являются отношения обмена, производства, распределения и потребления произведенных материальных благ. Экономические отношения любого общества, каждой социальной системы всегда проявлялись и будут проявляться «прежде всего как интересы» (Ф. Энгельс). И напротив, экономические интересы есть нечто иное, как продукт общественных отношений. Собственнические отношения конденсируются в интересах.

Власть является еще одним — третьим — наиважнейшим фактором социального управления. Ее можно определить как зависимость между людьми, определяемую интересами, как силу, возникшую из столкновения интересов. Власть — это средство человека осуществлять свою волю, применив насилие, принуждение в различных видах и формах. Власть — это способность и возможность действовать, управлять, контролировать, проявляя волю, влияние, давление, убеждение, воспитание и т.д. на всех уровнях человеческих взаимосвязей. Сущностью власти является отношение руководства, господства, подчинения. Власть составляет тайную пружину человеческих действий, скрытую силу и стремление владеть имуществом, интеллектом и даже самой жизнью людей.

### **Роль воли в регулировании поведения людей.**

Воля позволяет осознанно регулировать поведение людей опираясь на власть, представляющую сочетание интересов, где воля проявляет себя мерой выражения интересов. В этом союзе воли и интересов, направленных на реализацию господствующего интереса, возникает власть политическая, власть государственная.

Политическая власть является самым важным видом власти, так как представляет собой реальную способность государства проводить свою волю во всем объеме. «Политическое властвование состоит, — пишет И.А. Ильин, — в социально-сосредоточенном и юридически-организованном влиянии воли одних... на волю других, подчиненных»<sup>2</sup>. Назначение власти, — считает философ, — в том, чтобы создать в душах людей настроение определенности, завершенности, импульсивности и исполнительности...

Властвовать — значит как бы налагать свою волю на волю других, однако с тем, чтобы это наложение добровольно принималось теми, кто подчиняется. Вот в этих словах и содержится указание на теснейшую связь воли, власти с социальным управлением, ибо социальное управление по своей природе создает главные средства своего бытия, к которым относятся политика, правовые нормы, административно-государственные акты и т.д.

Политика в качестве фактора, влияющего на систему социального управления прямо и непосредственно через интересы, имеет свой властный характер. Он обнаруживает себя как качество, как мера и степень, право и возможность подчинять себе интересы людей. В силу этого она (власть) надсубъектна, надличностна, асимметрична, направлена на защиту собственности и собственнических интересов.

### **Культура управления.**

Управленческая культура в общем и целом является той стороной культуры, которая представляет собой составную часть реализации творческих (а иногда и рутинных) сил в жизни человека. В своем гуманистическом выражении управленческая культура служит материализацией интеллектуальных усилий субъекта в конкретном виде деятельности ■— в области социального управления. Культура общества предопределяет управленческую культуру; здесь взаимодействие осуществляется как единство частного, особенного и общего.

Управленческая культура — это категория, которая соединяет в себе два выработанных в социальной философии понятия — управление и культура. Ведущим и главным в этом сочетании является понятие культуры; оно, как мы знаем, обозначает качество деятельности человека во всех областях и способах его действий.

В своем гуманистическом выражении управленческая культура служит материализацией интеллектуальных усилий субъекта в конкретном виде деятельности — в области социального управления. Культура общества предопределяет управленческую культуру; здесь взаимодействие осуществляется как единство частного, особенного и общего.

Если общая культура, как и другие виды культуры (к примеру, профессиональная культура, этическая культура и т.д.), носят в основном идеальный характер, то управленческая культура в меньшей степени связана с теоретизированием в этой области. Управленческая культура по своей природе практична.

Управленческая культура — это состояние выработанных методов и способов деятельности, политических решений и планов, которые призваны защищать государство и его управленческие органы и структуры, а также правовые, нравственные отношения и действия субъектов управления между собой и гражданами.

#### **Управленческая, профессиональная, нравственная культура.**

Государственное (социальное) управление, имея в качестве опоры интересы и власть, всегда базировалось на уже сложившейся культуре, на степени ее развитости в обществе. Культура как раз и составляет саму суть социального (государственного) управления. Именно из данного положения мы исходим, говоря об управленческой и профессиональной культуре.

Эти виды культуры — управленческая, профессиональная — являются ветвями единого ствола общей культуры, ее составными и неотъемлемыми компонентами. Ведь на самом деле культура как противоречивое единство бытия и сознания рождает многочисленные и живые ростки, которые, разрастаясь, придают ее формам самостоятельность, своеобразие и некоторую независимость. Элементы общей культуры, возникнув в недрах единой культуры, начинают функционировать по своим законам, отражая те стороны бытия и сознания, на основе которых они возникли. Но любая «ветвь» общей культуры выражает и повторяет черты и свойства общечеловеческой культуры, но не абсолютно, а только в соответствии со своей собственной природой. Одним из свойств, присущим всем «частям» культуры, является их управляемость. Вот почему вся культура и ее «живые» звенья связаны с системой социального управления.

#### **Связь культуры и социального управления**

Культура и социальное управление по своей природе неразрывны, нерасторжимы и могут быть поняты только в единстве, синкретично, во взаимодействии, ибо нет и никогда не было социального управления вне определенного уровня культуры, всегда самодостаточного на каждом этапе существования общества. Этот уровень культуры изначально конкретен и



исторически детерминирован теми социальными отношениями, теми общественными связями, которые сложились в данное историческое время. Поэтому социальное управление неизменно осознавалось и осмысливалось в контексте культуры, которая отражает поиски сознательного, рационально регулируемого поведения людей, основанного на познании общественных закономерностей, позитивного и негативного опыта, на преемственности форм организации социальных структур. Все социальное (государственное) управление «оплодотворено» культурой, целесообразной, разумной деятельностью людей, всех тех социальных слоев и групп, которые были заняты в социальном управлении, на государственной службе.

Социальное управление возникает и транслируется в общественной среде не только и не столько на фоне культуры, сколько в континууме всей культуры, выражает и отражает самое существенное в ней — качественное состояние всего общественного организма, его целостность, внутреннюю определенность своих черт и свойств. Поэтому культура социального управления — это атрибутивная (качественная) сторона управленческой деятельности. В связи с этим вполне правомерно считать культуру управления элементом общей культуры, составной частью общечеловеческой культуры. Состояние последней оказывает прямое и непосредственное воздействие на профессиональную и управленческую культуры. Культура управления и профессиональная культура отражают общее состояние культуры общества. От культуры социального (государственного) управления зависит и уровень общей культуры, культурность всего общества, ибо выпадение из общей культуры существенного звена социального организма (культуры профессиональной и управленческой) будет означать оскудение, обеднение всех других компонентов культуры, что в итоге может привести (и, как мы знаем, логически и исторически приводит) к кризисному состоянию общества. Необходимо также заметить, что культура социального (государственного) управления отражает объективную и субъективную стороны социальной среды. Причем субъективный фактор выступает в качестве ведущего, активного элемента социального управления потому, что здесь действует человек, социальная группа, сословие, корпоративное объединение, т.е. то, что принято называть идеальным моментом человеческой деятельности вообще, и социального (государственного) управления в частности.

Управленческая культура в общем и целом является той стороной культуры, которая представляет собой составную часть реализации творческих (а иногда и рутинных) сил в жизни человека. В своем гуманистическом выражении управленческая культура служит материализацией интеллектуальных усилий субъекта в конкретном виде деятельности — в области социального управления. Культура общества предопределяет управленческую культуру; здесь взаимодействие осуществляется как единство частного, особенного и общего.

**Понятие «Управленческая культура»**

Управленческая культура — это категория, которая соединяет в себе два выработанных в социальной философии понятия — управление и культура. Ведущим и главным в этом сочетании является понятие культуры; оно, как мы знаем, обозначает качество деятельности человека во всех областях и способах его действий.

Культура, безусловно, связана с организацией, регулированием, взаимодействием между различными сферами общества — материально-производственной, социальной, политической, духовной, — поэтому самообразование «управленческая культура» обозначает качество, меру и степень организации и функционирования управленческих структур.

Управленческая культура основывается на единстве, симбиозе общей культуры с процессами, свойственными социальному управлению. Как известно, управление является способом сознательного регулирования отношения между людьми и одновременно поиском сохранения и развития их жизнедеятельности. В связи с этим, культура и социальное управление по своей природе неразрывны, нерасторжимы и могут быть поняты только лишь в единстве, синкретично, во взаимодействии и взаимоотношении, ибо никогда не было социального управления вне определенного уровня культуры, — всегда самодостаточного на каждом этапе существования общества. Поэтому уровень культуры изначально конкретен и исторически детерминирован теми социальными отношениями и теми общественными связями, которые сложились в данное историческое время. Вследствие этого социальное управление будет осознаваться в контексте культуры, которая отражает поиски сознательного, рационально регулируемого поведения людей, основанного на познании общественных закономерностей, позитивного и негативного опыта, на преемственности форм организации социальных структур.

Если общая культура, как и другие виды культуры (к примеру, профессиональная культура, этическая культура и т.д.), носят в основном идеальный характер, то управленческая культура в меньшей степени связана с теоретизированием в этой области (исключая сугубо разработку ее теории, что является, естественно, необходимостью). Управленческая культура по своей природе практична. Это практическая система мер и методов, имеющих прямое и непосредственное отношение к практике. В этом проявляется ее важное свойство.

Управленческая культура — это состояние выработанных методов и способов деятельности, политических (управленческих) решений и планов, которые призваны защищать государство и его управленческие органы и структуры, а также правовые, нравственные отношения и действия субъектов управления (управленцев) между собой и гражданами.

Формирование, развитие и функционирование управленческой культуры осуществляется в ходе практической деятельности субъектов управления.

**Типологические признаки профессионализма любого вида деятельности.**

Первый и главный признак профессионализма — это знания, но прежде всего — знания не вообще как некий энциклопедизм, а знания по своей профессии, по своему делу, специальности. Они должны быть прочными, усвоенными на всю жизнь. В то же время это знания, которые будут постоянно пополняться, углубляться.

Второй типологический признак профессионализма заключен в том, что профессионализм обнаруживается в умении применять различные гибкие, эластичные, отвечающие ситуации, конкретным обстоятельствам методы, средства, приемы — все то, что служит действенным и эффективным способом достижения необходимого результата.

Третий типологический признак профессионализма любого вида деятельности проявляется в том, что профессия становится образом жизни человека, его жизненной потребностью, по сути дела только одним-единственным источником существования.

Четвертым признаком профессионализма является то, что он раскрывается в способности передать свои знания, опыт и навыки, научить «неофитов» выполнять свою работу сознательно, творчески, не шаблонно.

Пятый признак — профессионал по своей основе рационален, разумен, так как он сам есть итог этого уровня деятельности. Разумность профессионализма понимается как неотъемлемый атрибут всей человеческой деятельности, основанной на явном осознании целей, интересов и идей. Эта деятельность практически всегда мотивирована, базируется на применении логических законов, принципов, методов.

В связи с этим воля органично составляет шестой типологический признак профессионализма. Действительно, профессионал для получения поставленной цели, используя определенные методы, приемы и средства, идет к результату, тем более позитивному, высшему результату, не плавно и гладко, а преодолевает как внутреннюю инертность себя как субъекта, так и неподатливость материала. С тем, чтобы добиться желаемого, мастер сосредоточивается на самом деле («волю собирает в кулак»), убирает усилием воли помехи и препятствия и решительно движется к намеченному итогу.

В связи с тем, что профессионал поступает, опираясь на обширные знания своего дела, прекрасно владеет методами и способами, обладает сильной и позитивной волей, то его вполне можно считать харизматиком. В этом заключен еще один, седьмой типологический признак профессионализма.

В умении заранее определить итог трудового процесса — и заключается восьмой типологический признак профессионализма.

#### **Значение профессионально-нравственного кодекса в трудовой деятельности.**

Профессионально-нравственный кодекс — это своеобразный ориентир поведения индивида в производственной области. Его можно назвать «нравственно-правовой конституцией конкретного вида деятельности. В нем закреплены как общечеловеческие нормы и обязанности, так и «сис-

тематизированный свод моральных требований к личности в сфере нравственной жизни трудового коллектива».

Профессионально-нравственные кодексы стали складываться исторически по мере выделения и закрепления определенных специфических видов трудовой деятельности, связанных наиболее тесно и надежно с личностным фактором, с человеческими нравственными отношениями. «Кодексы отражали потребность ряда профессиональных групп в дополнительных нравственных побуждениях и регуляторах, в повышенной мере моральной ответственности. Эти факторы действуют в нескольких направлениях: они обеспечивают престиж данной профессии, способствуют укреплению доверия к ее представителям, и т.д. С ними связаны также понятия профессиональной чести и солидарности».

Исторически первым кодексом был знаменитый свод требований и отношений врача с пациентом, получивший название «Клятвы Гиппократы». Можно назвать большое количество профессионально-нравственных кодексов, в которых находят отражение профессиональная деятельность и нормы трудовой морали, причем последние представляют собой как конкретизацию общих нравственных принципов, так и детализацию типично профессиональных положений, дополненных и уточненных специфическими чертами и свойствами того или иного вида трудовой деятельности.

Все профессионально-нравственные уставы предписывают индивиду выполнение по крайней мере двух важных принципов: во-первых, признания за данной профессией нравственно-психологических общечеловеческих качеств и, во-вторых, включения данной профессии в нравственные отношения, сложившиеся в конкретной социально-культурной среде. Именно эти принципы и являются смыслообразующими, ценностными приметами каждой профессии имеющей дело с системой субъектно-субъектных отношений.

### **Этические требования в системе управления.**

Профессиональная этика занимается изучением:

отношений между трудовыми коллективами; отношений внутри трудового коллектива в рамках конкретной профессии;

моральных и нравственных принципов профессионала, которыми он руководствуется в процессе своей профессиональной деятельности, а также особенностей профессионального воспитания.

Многообразие и разнообразие профессий обуславливает существование различных видов профессиональной этики: медицинской (одним из постулатов которой является сохранение врачебной тайны);

судебной (например, принцип презумпции невиновности); журналистской (например, достоверность публикуемой информации);

биоэтики (на основе принципа гуманизма в отношениях объекта исследования и самого исследователя); воинской;

административной (управленческой) и т. д.

Среди функций профессиональной этики можно выделить следующие:

содействие успешному решению задач профессии; согласование интересов профессиональных групп и общества; согласование интересов общества и личности внутри социальной группы;  
 осуществление связи и наследования прогрессивных моральных ценностей в нравственных отношениях трудовой сферы.

Соблюдение профессиональной этики опирается на следующие

принципы:

объективности;

конфиденциальности;

прямоты общения и избежания конфликтных ситуаций;

усердия;

точного выполнения профессиональных обязанностей.

Основой различных видов профессиональной этики выступает универсальная этика. **Универсальная этика** изучает мораль как общие нравственные принципы и нормы поведения. Нравственность — это вид морали, требования которой отражают практический и исторический опыт в индивидуальных и групповых представлениях, традициях, убеждениях и в силу этого допускают жертвование собственными интересами в пользу других. Среди принципов универсальной этики называют следующие: надежность (оправдание оказанного доверия); честность; справедливость; благотворительность; отрицание господства; законопослушность; признание права других на самостоятельность, свободу выбора, свободу волеизъявления; забота (о других людях, животных, окружающей среде); предотвращение вредных последствий; ответственность (социальная, юридическая); уважение (к людям, чужому имуществу) и т. д. Приведенные принципы не являются абсолютными,

С целью повышения этического уровня организация может использовать различные способы и методы: ' этические нормативы; ' этические кодексы; ' комитеты этики (в том числе претензионные); ' тренинги; ' социальные аудиты; ' изменения в организационной структуре и т. д.

Наиболее распространенным способом повышения этического уровня организации является разработка этического кодекса, в котором оговариваются основные "скользкие" ситуации и правила поведения в них. Например, кодекс администратора обговаривает вопросы финансовых сделок (займов, беспроцентных кредитов, различных скидок) и инвестиционных вложений, владение должностными лицами недвижимостью и привилегиями, использование конфиденциальной информации и т. д.

### **Этика делового общения**

1. Особенности делового общения.
2. Эффективность деловой коммуникации.
3. Нравственная установка в деловом общении.
4. Организация беседы при подборе, расстановке и при увольнении кадров. Дисциплинарная беседа.

5. Организация процесса беседы.
6. Деловое совещание.
7. Разговор по телефону.
8. Конфликт в деловом общении.
9. Причины возникновения конфликтов.
10. Структура конфликта. Стратегия поведения в конфликтных ситуациях.

### **Особенности делового общения.**

Деловое общение – это межличностное общение с целью организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности производственной, научной, коммерческой, управленческой и т.д.

Деловое общение может быть необходимым (без межличностных контактов осуществление совместной деятельности невозможно; желательным (определенные межличностные контакты способствуют более успешному осуществлению задуманных планов); нейтральным (межличностные контакты не способствуют, но и не мешают решению поставленных задач); нежелательным (общение между определенными лицами затрудняет достижение поставленной цели).

Функции общения:

Информационно-коммуникативная (прием и передача информации);

Регулятивно-коммуникативную (взаимная корректировка действий в процессе совместной деятельности);

Эффективно-коммуникативную (передача эмоционального отношения).

Специфические особенности делового общения:

- Регламентированность, т.е. подчинение установленным правилам и ограничениям. Включает в себя соблюдение делового и речевого этикета
- Строгое соблюдение его участниками ролевого амплуа. Т.е. поступать в соответствии с ролью (нельзя родственникам на ты).
- Повышенная ответственность участников за его результат.

### **Эффективность деловой коммуникации.**

Успешность делового общения во многом определяется соблюдением целого ряда условий, способствующих осуществлению коммуникативной цели. Специалисты к таким условиям относят потребность в общении, коммуникативную заинтересованность; настроенность на мир собеседника, близость мировоззрения говорящего и слушающего; умение слушателя проникнуть в замысел (намерение,) говорящего; внешние обстоятельства (присутствие посторонних, физическое состояние), знание норм этикетного речевого общения и др.

Созданию позитивного коммуникационного климата способствует соблюдение участниками диалог важных организационных принципов речевой коммуникации: принципа кооперации и принципа вежливости.

Принцип кооперации предполагает готовность партнеров к сотрудничеству.

Принцип вежливости. Этот принцип требует соблюдение ряда правил: такт, правило великодушия, правило одобрения, позитивности в оценке других. Правило скромности. Правило согласия( для избегания конфликтов).

Принцип кооперации и принцип вежливости составляют основу коммуникативного кодекса, регулирующего речевое поведение обеих сторон в ходе коммуникативного акта.

Чтобы деловое общение было продуктивным, следует придерживаться ряда психологических принципов.

Принцип равной безопасности, предполагающий непричинение психологического или иного ущерба партнеру в информационном обмене.

Принцип децентрической направленности, означающий непричинение ущерба делу, ради которого стороны вступили во взаимодействие. Суть этого принципа состоит в том, что силы участников коммуникации не должны тратиться на защиту эгоцентрических интересов.

Принцип адекватности того, что сказано, т.е. непричинение ущерба сказанному путем намеренного искажения смысла.

### **Нравственная установка в деловом общении.**

Это готовность личности действовать в соответствии с определенными моральными нормами, принципами, представлениями о добре и зле, о социальной ответственности, справедливости, долге и т.д. Нравственная установка личности формируется в процессе социализации, т.е. воспитания в семье, при получении образования, усвоении соответствующих профессиональных и корпоративных кодексов морали.

Отсутствие позитивных нравственных установок в деловом общении в известной мере является следствием тоталитарного режима в нашей стране.

Наиболее продуктивной базой формирования позитивных нравственных установок для осуществления эффективной речевой коммуникации является новая этическая парадигма, сложившаяся в 20 веке в процессе борьбы за социальную справедливость – этика ненасилия, или сопротивление насилию ненасильственными методами.

В процессе речевой коммуникации партнер должен активизировать добрые начала, способствующие гармоническому сотрудничеству, и блокировать негативные тенденции.

Идеологи этики ненасилия сформулировали ряд принципов социального взаимодействия людей, которые должны учитываться и в практике речевой коммуникации. К ним относятся: отказ от монополии на истину, готовность к изменению, диалогу и компромиссу; критика своего собственного поведения с целью выявления того, что в нем могло бы питать и провоцировать враждебную позицию оппонента; анализ ситуации глазами оппонента с целью понять его и найти такой выход, который позволил бы ему сохранить лицо, выйти из конфликта с честью и т.д.

### **Организация беседы при подборе, расстановке и при увольнении кадров. Дисциплинарная беседа.**

Правильной подбор и расстановка кадров оказывает решающее влияние на эффективности работы ююбой организационной структуры. Важное место в

решении кадровых вопросов отводится деловым беседам, которые позволяют руководителю лучше понять и оценить сотрудника или претендента на должность, помогают составить о нем мнение, выявить его слабые и сильные стороны, сформировать собственную позицию для принятия решения.

Особое значение эти беседы приобретают при приеме на работу. Обычно их называют собеседования.

Для того чтобы собеседование прошло эффективно, руководитель должен иметь под рукой описание рабочего места, должностную инструкцию с указанием требований, предъявляемых к данной должности.

Успех собеседования во многом зависит от соблюдения его участниками определенных этических правил поведения, например, обращаться по имени и отчеству.

Беседа при увольнении с работы. При проведении деловых бесед, связанных с увольнением, рекомендуется соблюдать ряд правил этического характера. Не следует приглашать на беседу увольняемого сотрудника накануне выходных или праздничных дней. Беседу лучше проводить в кабинете руководителя, а не на рабочем месте в присутствии других работников. Беседа длится не более 20 минут. Тон доброжелательный.

Дисциплинарная беседа. Связана с нарушением трудовой дисциплины., до административных мер наказания. Сначала следует дать сотруднику объяснить причину своего поступка. Если причины уважительные, то требуются одни меры, а если это халатность, недобросовестное отношение к делу, пренебрежение своими служебными обязанностями, то другие. Не рекомендуется проводить беседу по «горячим» следам, но и не позже 48 часов.

### **Организация процесса беседы.**

Залогом успешного проведения любого вида деловой беседы является тщательная подготовка к ней. Конечно, невозможно все предусмотреть заранее, повороты в ходе самой встречи могут оказаться самыми неожиданными, действия партнера порой бывают непредсказуемыми.

В процессе подготовки к беседе целесообразно наметить план будущего разговора. При этом надо иметь в виду, что беседа обычно строится по следующей схеме:

- 1) начало беседы (установление контакта, создание благоприятного для беседы «климата отношений»);
- 2) изложение своей позиции и обоснование ее;
- 3) выяснение позиции собеседника;
- 4) совместный анализ проблемы (устранение сомнений собеседника, опровержение его замечаний, поиск вариантов, решения и т.п.);
- 5) принятие решений.

При подготовке к деловому общению особое внимание следует уделить началу разговора, первой фразе, чтобы вызвать у оппонента положительную реакцию, заинтересовать его или нейтрализовать, смягчить его намерения.

Следует подумать и **как завершить беседу**. Обычно это слова благодарности за помощь и поддержку, интересные предложения, пожелания успехов и удач



в дальнейшем сотрудничестве, благополучного разрешения всех проблем и т.п.

Иногда необходимо дать понять собеседнику, что разговор окончен и продолжение его не имеет смысла. Есть приемы, которые используются, чтобы сократить затянувшийся разговор. Выбор их зависит от важности беседы и статуса собеседника.

1. Предупредите посетителя до разговора или перед его завершением о том, что ваше время ограничено и вас ждут другие посетители.
2. Договоритесь со своим секретарем о том, чтобы он прервал разговор и напомнил о следующей встрече.
3. Посмотрите на наручные часы.
4. Выскажите обобщающие замечания, подведите итог беседы.

При проведении беседы ее участники нередко допускают различного рода **ошибки**. Назовем наиболее типичные из них:

проявляют авторитарность, не считаются с мнением других;

- игнорируют состояние собеседника;
- не учитывают мотивы состояния собеседника;
- не проявляют интереса к проблеме собеседника;
- не слушают собеседника;
- перебивают говорящих;
- говорят, не будучи уверенными, слушают ли их;
- говорят долго;
- ограничиваются одним предложением (не используют всего банка идей).

#### **Деловое совещание.**

Важную роль в служебной деятельности играют деловые совещания. Специалисты по управлению определяют совещание как форму организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями.

Совещания проводятся, когда необходимо принять коллективное решение по какому-либо вопросу, разделить ответственность за решение данной проблемы, согласовать интересы всех структурных подразделений организации, учесть мнения различных групп работников, обсудить разные варианты решения проблемы, дать возможность сотрудникам лучше узнать друг друга и т.д.

Следует иметь в виду, что на характер взаимодействия в процессе совещания большое влияние оказывают особенности группового поведения людей, сбалансированность их личных и общественных интересов. Так, психологи отмечают ряд серьезных преимуществ решений, принимаемых малыми группами.

**Высокое качество решений.** Групповое решение лучше индивидуального, так как группа, как правило, обладает большим объемом соответствующих знаний и опыта. Это особенно важно, когда никто из работников организации не является общепризнанным специалистом в данной области.

**Согласие.** Подчиненные, вовлеченные в процесс принятия решений, обычно соглашались с этими решениями с большей готовностью, чем в тех случаях,

когда решения просто спускаются сверху. От сотрудников, собранных для обсуждения вопроса или проблемы, можно ожидать большего понимания вносимых идей и активного вклада в достижение приемлемого решения.

**Исполнение.** Когда индивидуумы участвуют в анализе проблемы и выработке решения по ней, то оно выполняется ими с большей исполнительностью и эффективностью.

**Статус.** Участие в принятии ответственного решения формирует у членов группы чувство повышения собственного статуса и общественного признания, что способствует усилению эффективности руководства<sup>1</sup>.

Однако организаторы совещаний должны учитывать и возможные недостатки решений, принимаемых малыми группами. Прежде всего, это **неопределенность персональной ответственности** за те решения, которые принимаются. «У успеха тысяча отцов, у неудачи — ни одного». Это высказывание вполне можно отнести к малым группам. Если усилия группы привели к успеху, каждый ее участник приписывает его себе. Если результаты работы группы неудовлетворительны, люди стараются дистанцироваться от них.

По мнению исследователей, одним из существенных недостатков является и **чрезмерный конформизм** (изменение поведения или убеждений в результате реального или воображаемого давления группы).

**Типы совещаний.** В литературе по деловому общению приводятся различные классификации совещаний по разным основаниям. Так, по характеру проведения они делятся на следующие типы:

**диктаторские** — главную роль играет руководитель; участники имеют право только задавать вопросы, но не высказывать собственного мнения; дискуссий нет;

- **автократические** — разновидность диктаторских совещаний; руководитель задает вопросы участникам и выслушивает их ответы; мнения приглашенных не обсуждаются;

- **сегрегативные** (от лат. segregatio — отделение) — в обсуждении доклада принимают участие только те, кто назначен руководителем; лица, лишённые возможности высказаться, порой испытывают недоброжелательное отношение к председательствующему и к тем, кому было предоставлено слово;

- **дискуссионные** — происходит свободный обмен мнениями, выработка общего решения, которое может приниматься голосованием с последующим утверждением руководителем; после такого обсуждения руководитель нередко принимает решение без голосования с учетом высказанных мнений и предложений;

- **свободные** — проводятся без четко сформулированной повестки дня; представляют собой свободный обмен мнениями; принятие решения не обязательно<sup>1</sup>.

В зависимости от управленческих функций различают совещания: **по планированию** (обсуждаются вопросы целеполагания, стратегии и тактики деятельности организации); **по мотивации труда** (рассматриваются

проблемы качества деятельности сотрудников, вопросы удовлетворенности персонала, моральное и материальное стимулирование, вопросы дисциплины и др.); **по внутрискруктурной [Координации организации** (обсуждаются вопросы структурирования организации, координации действий структурных подразделений; проблемы делегирования полномочий, вопросы ответственности и т.п.); **по контролю за деятельностью работников** (обсуждаются результаты той или иной деятельности, достижение поставленных целей, проблемы срывов заданий, вопросы коррекции планов и задач в соответствии со сложившимися обстоятельствами и пр.) и др.<sup>1</sup>

По тематике совещания бывают **административные, технические, кадровые, финансовые, технологические** и т.д.

В качестве основания классификации служат цели и задачи совещания. По этому признаку совещания подразделяются на проблемные, инструктивные и оперативные (диспетчерские)<sup>2</sup>.

**Подготовка совещания.** Эффективность совещания во многом зависит от того, насколько тщательно оно было подготовлено. Подготовка предполагает следующие действия: определение темы и цели совещания; формулирование повестки дня; назначение даты и времени проведения; формирование состава участников; назначение основного докладчика; подготовка помещения; организация пространственной среды (рассаживание участников таким образом, чтобы они хорошо видели друг друга, имели возможность наблюдать за мимикой, жестами и движениями партнеров); определение длительности проведения совещания (оптимальное время — 1,5 часа); разработка необходимых документов и материалов; проверка технических средств и т.д.

**Обязанности руководителя совещания.** Руководитель должен начать совещание в указанное время. Во вступительном слове ему необходимо четко сформулировать цель настоящего совещания, уточнить повестку дня, обозначить круг обсуждаемых проблем, договориться о регламенте.

Ведущему следует представить всем новых неизвестных участников совещания, назначить ответственного за ведение протокола.

Главная задача руководителя совещания — регулировать ход обсуждения вопросов, внесенных в повестку дня. Ему следует прерывать выступления не по существу, требовать соблюдения регламента, обоснованности суждений, конструктивности критики, корректности высказываний и т.п.

Целесообразно периодически подытоживать прозвучавшие суждения; четко формулировать задачи, которые еще предстоит решать; выяснять недоразумения, возникающие между участниками совещания.

Важно втянуть в активный обмен мнениями всех присутствующих.

Ведущему нужно выбрать правильный тон ведения разговора, быть позитивно настроенным к собравшимся, беспристрастным и объективным в оценках, сохранять выдержку и самообладание.

Руководитель обязан прилагать усилия, чтобы вовремя закончить совещание.

Подводя итоги обсуждения, ему следует обобщить все сказанное, сделать

выводы, сформулировать принятое решение, назвать, кому, что и в какие сроки поручено выполнить; поблагодарить всех за участие в работе совещания.

**Поведение участников совещания.** Эффективность любого совещания во многом зависит от соблюдения его участниками определенных поведенческих норм. Назовем основные из них.

- На совещание нельзя опаздывать. Опоздавший человек проявляет неуважение к собравшимся, отвлекает внимание присутствующих, дезорганизует работу совещания. Рекомендуется приходить чуть раньше указанного времени.

- Следует удерживаться от замечаний и высказываний, не имеющих отношения к вопросам повестки дня. — Необходимо своевременно представлять имеющуюся информацию. Она должна быть точной, объективной и уместной.

### **Разговор по телефону.**

«Телефон — это то, что может сделать человека всемогущим или совсем лишить его власти.

Телефонные разговоры занимают значительное место в деловой жизни. По подсчетам специалистов, на них тратится до 27% рабочего времени.

Профессиональное умение вести разговор по телефону производит благоприятное впечатление на собеседника и всех присутствующих, повышает репутацию говорящего, способствует успеху его дела, позволяет решать поставленные задачи.

С помощью телефонных разговоров деловые люди обмениваются необходимой информацией, договариваются о чем-либо (о встрече, совместных мероприятиях, дальнейшем сотрудничестве и т.д.), консультируются по различным вопросам, наводят необходимые справки. По телефону можно выразить просьбу, отдать приказ или распоряжение, проконтролировать чью-то деятельность, поздравить в связи с достигнутыми успехами, праздниками, памяtnыми датами и др. Телефон дает возможность устанавливать и поддерживать контакты с нужными людьми. Одним словом, телефон сегодня становится незаменимым средством в работе. Однако, активно используя телефон в деловой жизни, не следует забывать об очень важном условии: время, затраченное на звонок, должно соответствовать степени сложности решаемой проблемы.

Чрезмерное увлечение телефоном скорее может навредить работе, поэтому прибегать к его помощи нужно только в случае необходимости.

Очень важно по возможности упорядочить ведение телефонных разговоров в течение дня. Целесообразно установить часы, когда вам можно звонить, это позволит освободить время для основной работы. Коллеги и подчиненные должны знать, что вас нельзя отрывать телефонными звонками, когда вы заняты неотложными делами. Их можно попросить поговорить от вашего имени.

Следует научиться прогнозировать, кто и когда вам скорее всего позвонит, чтобы соответствующим образом подготовиться к разговору.

Планировать нужно и свои телефонные звонки. Если дело, по которому вы звоните, не является срочным, целесообразно использовать так называемый способ регулярных наборов. Он состоит в следующем. «В начале рабочего дня вы НА чистке бумаги записываете фамилии и номера телефонов всех лиц, с которыми надо сегодня связаться. Затем начинаете звонить по списку. Если очередной номер занят или не отвечает, переходите к набору следующего. Прозвонив весь список один раз, вы не возвращаетесь к тем номерам которые были заняты, а переходите к выполнению другой работы. Гигиена умственного труда требует короткого отдыха после каждого часа работы. Поэтому примерно через час вновь возьмитесь за список и пройдите по нему сверху донизу. В результате еще несколько фамилий окажутся вычеркнутыми. Так, с интервалом в час-полтора вы устраиваете «телефонные» паузы в своей основной работе и, давайте голове некоторую разгрузку, одновременно решаете испод воль нелегкую задачу дозвониться»<sup>1</sup>. Для ведения разговоров по телефону целесообразно использовать специальные телефонные блокноты, в которых записывается содержание разговора, указывается дата и время звонка, а также кто звонил, кому звонил, откуда, что нужно предпринять в ответ на звонок.

На столе у делового человека всегда под рукой должен быть, телефонный справочник своей организации для внутреннего пользования, справочник учреждений и предприятий, с которыми постоянно приходится контактировать, список номеров наиболее часто используемых телефонов, а также телефонов аварийной службы..

Разговаривая по телефону, необходимо вести себя достойно, то есть обращаться с собеседником вежливо и корректно, внимательно слушать его, не перебивать, не обрывать на полуслове, не грубить, не давать волю своим эмоциям. Нужно следить за своей речью, тщательно подбирать слова, характеризующие вашу организацию и людей, которые в ней работают. Недопустимо в телефонном диалоге использовать разговорные слова типа пока, привет, как бы естественно они ни звучали, фамильярные и всякие неформальные обращения (дорогуша, душечка, котенок и пр.), которые могут обидеть адресата или быть неправильно поняты им.

Сформулируем основные требования, предъявляемые к разговору по телефону:

- лаконичность;
- логичность;
- отсутствие повторов и длиннот;
- дружелюбный тон;
- четкое произношение слов, особенно фамилий и чисел;
- средний темп речи;
- обычная громкость голоса.

### **Конфликт в деловом общении.**

Что же представляет собой конфликт? Слово конфликт заимствовано из латинского языка (conflictus — столкновение). Под конфликтом понимается

столкновение сторон, имеющих противоположные цели, интересы, взгляды; серьезные разногласия, острый спор, приводящий к борьбе.

Ученые утверждают, что конфликты могут носить разрушительный и созидательный характер. В результате разрешения конфликта возможны разные последствия: исчезновение всех участников конфликта, их деградация, потеря основных позиций; победа одной стороны и уничтожение. Конфликты могут быть конструктивными и деструктивными. Конструктивные конфликты, как правило, затрагивают принципиальные стороны жизнедеятельности организации, их разрешение помогает вывести организационную структуру на новый, более эффективный уровень развития. Конструктивный характер конфликт будет носить только в том случае, если оппоненты не выйдут за рамки деловых отношений. Деструктивные конфликты возникают, когда стороны не придерживаются нравственно-этических норм поведения, стремятся психологически подавить партнера, дискредитируют и унижают его в глазах окружающих, прибегают к взаимным оскорблениям. Решение проблемы в такой ситуации становится невозможным.

По характеру отношений подчиненности между участниками различают два основных типа конфликтов: «по вертикали» (люди находятся в подчинении друг к другу) и «по горизонтали» (люди не находятся в подчинении друг к другу; сотрудники одного статуса). По этому признаку некоторые авторы называют также смешанные конфликты, в которых представлены и те, и другие отношения; конфликты «по диагонали» (оппоненты находятся в отношениях косвенной подчиненности).

В зависимости от количества времени протекания конфликты делятся на кратковременные, длительные, затяжные.

Так как конфликты происходят в разных сферах жизнедеятельности людей, их классифицируют на семейные, бытовые, производственные, трудовые, политические, социальные и др.

### **Причины возникновения конфликтов.**

Вопрос о причинах возникновения конфликтов является чрезвычайно сложным и недостаточно изученным.

**Организационно-управленческие причины конфликтов** связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп.

- Структурно-организационные причины. Несоответствие структуры организации решаемым задачам (ошибки допущены при проектировании структуры организации; задачи и деятельность организации непрерывно меняются).
- Функционально-организационные причины. Не отлажены функциональные связи организации с внешней средой, между структурными элементами организации, между отдельными работниками.
- Личностно-функциональные причины. Неполное соответствие работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности.

- Ситуативно-управленческие причины. Ошибки, допущенные руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач.

Организационно-управленческие факторы, по данным исследования производственных конфликтов, являются причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

**Социально-психологические причины конфликтов** обусловлены непосредственным взаимодействием людей, включением их в социальные группы.

- Потери и искажение информации в процессе межличностной и групповой коммуникации.
- Несбалансированное ролевое взаимодействие людей.

- Разный подход к оценке одних и тех же сложных событий

- Выбор разных способов оценки результатов деятельности.

- Внутригрупповой фаворитизм. Предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп.

- Конкурентный характер взаимодействия с другими людьми.

Ограниченная способность к децентрации, т.е. изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей.

- Желание получить от окружающих больше, чем отдавать им.

- Стремление к власти.

- Психологическая несовместимость людей.

**Личностные причины конфликтов** вызваны индивидуально-психологическими особенностями участников взаимодействия.

- Субъективная оценка поведения партнера как недопустимого. В процессе взаимодействия у человека существует определенный диапазон вариантов ожидаемого поведения со стороны партнера — желательное, допустимое, нежелательное, недопустимое; если поведение партнера оценивается как недопустимое, возникает конфликт. В конкретной ситуации человек должен понимать или чувствовать, какое поведение с его стороны партнер может посчитать недопустимым и учитывать это в начале взаимодействия.

- Низкая конфликтоустойчивость.

- Плохо развитая способность к эмпатии, т.е. пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствованию.

- Неадекватный уровень притязаний. Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих; следствием заниженной самооценки является повышенная тревожность, неуверенность в своих силах, стремление избежать ответственности и т.д.

- Некоторые психологические особенности характера личности. Агрессивность; некоммуникабельность; демонстративность, т.е. стремление быть в центре внимания; раздражительность; пренебрежение интересами окружающих и др.

**Структура конфликта.**

Конфликт представляет собой сложную взаимосвязанную систему и динамически развивающийся процесс. В каждом конфликте выделяются та-

кие составляющие, как предмет конфликта, его участники, условия протекания, мотивы сторон, их цели и позиции.

Предмет конфликта — это то противоречие, ради разрешения которого стороны вступили в противоборство, проблема, которая служит основой конфликта.

Участниками конфликта называются все лица (частные, официальные, юридические), имеющие отношение к конфликту, его развитию и разрешению.

Важную роль в конфликте играют так называемые **группы поддержки**, субъекты, которые стоят за оппонентами.

Условия протекания конфликта — это микро- и макросреда, в которой развивается конфликт, социальное окружение его участников, существенно влияющее на понимание содержательной стороны конфликта, его целей и мотивов.

Мотивы сторон — побудительные причины, поводы к вступлению в конфликт.

Цели сторон — то, чего добиваются конфликтующие субъекты, предмет стремления оппонентов. Различают стратегические и тактические цели.

Позиции участников конфликта — это отношение оппонентов к конфликтной ситуации, проявляющееся в поведении и поступках.

**Динамика конфликта.** Конфликты, несмотря на их разнообразие и специфические особенности, обычно развиваются по определенной схеме, имеют общие этапы протекания.

Исследователи выделяют три основных периода развертывания конфликта: предконфликтный, открытый и послеконфликтный.

**Предконфликтный период** включает этапы: возникновение проблемной ситуации; осознание ее субъектами взаимодействия; попытки сторон разрешить эту ситуацию неконфликтными способами (убеждением, разъяснением, просьбами, информированием противостоящей стороны и т.д.); возникновение предконфликтной ситуации.

**Открытый период** представляет собой собственно конфликт, конфликтное взаимодействие. Он начинается с инцидента, первого столкновения сторон. Если у одного из оппонентов достаточно сил, чтобы решить вопрос в свою пользу, то конфликт может закончиться, инцидент считается исчерпанным. Однако чаще всего первый инцидент сменяется вторым, третьим и т.д., происходит разрастание конфликта. Последовательность развития конфликта такова:

- идет постепенное усиление участников конфликта за счет введения все более активных сил, накопления опыта борьбы;
- увеличивается количество проблемных ситуаций; - повышается конфликтная активность участников, характер конфликта ужесточается, в конфликт вовлекаются новые силы;
- нарастает эмоциональная напряженность конфликтного взаимодействия, которая оказывает как мобилизующее, так и дезорганизирующее влияние на поведение участников конфликта;



- оппоненты переходят от аргументов к претензиям и личным выпадам;
- адекватное восприятие оппонента вытесняется доминирующим образом врага (все, что исходит от оппонента-врага, плохо, враг несет ответственность за все происходящее, он преследует нечестные цели, его главная задача — нанести вред и т.п.);
- затрагиваются более важные интересы другой стороны, происходит их поляризация;
- применяются насильственные и агрессивные действия;
- первоначальный предмет разногласий перестает играть какую-либо роль, конфликт становится независимым от вызвавших его причин;
- расширяются временные и пространственные границы конфликта и т.д.

Постепенно разрастание конфликта заканчивается ослаблением борьбы, снижением ее интенсивности. Изменяется отношение к проблемной ситуации и к конфликту в целом. Стороны начинают осознавать, что используемые методы не дают результата. Этот этап конфликта называется сбалансированным противодействием.

Последний этап открытого периода конфликта — завершение, прекращение конфликта. Наиболее распространенными формами завершения конфликта считаются следующие: разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

**Послеконфликтный период** состоит в частичной или Полной нормализации отношений оппонентов, преодолении негативных оценок, установлении доверия, налаживании продуктивного сотрудничества.

**Стратегия поведения в конфликтной ситуации.** Многовековой опыт участия людей в различных конфликтах и их разрешении, бесчисленные наблюдения за конфликтующими сторонами, специальные научные исследования и обобщения позволили ученым выделить основные стратегии поведения при конфликте.

Например, Р. Блейк и Дж. Мутон называют пять таких стратегий: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление.

**Соперничество (конкуренция).** Это стратегия открытой борьбы за свои интересы, навязывания другой стороне собственной точки зрения, выгодного для себя решения в ущерб позиции оппонента. Этот стиль считается эффективным в том случае, если человек обладает властью и определенными волевыми качествами.

### **Этика взаимоотношений руководителя и подчиненного**

1. Утверждение в России деспотического типа субординационных отношений.
2. Модели поведения руководителя и подчиненного.
3. Этические нормы и принципы управления.
4. Моральный выбор как акт духовной деятельности менеджера.
5. Моральная оценка. Соотношение цели и средства.

## **Утверждение в России деспотического типа субординационных отношений**

Руководитель и подчиненный — это центральное звено системы управления. Их взаимоотношения определяют культуру управления в организации, оказывают решающее влияние на эффективность ее деятельности.

Отношения руководителя и подчиненного асимметричны. Они основаны с одной стороны, на субординации, т.е. строгом подчинении младших по чину или положению старшим, исполнении правил служебной дисциплины, а с другой, на этических представлениях общества, его менталитете, традициях, историческом опыте различных социальных слоев и групп.

Субординационные отношения возникли с незапамятных времен. В процессе исторического развития сложились разные типы субординационных отношений. Условно их можно назвать патерналистскими, вассальными, деспотическими, гражданственными.

**Патернализм** (от лат. *paternus* — отцовский, отеческий, *pater* — отец) — это покровительство, опека старшего по отношению к младшим, подопечным. Основой патерналистских отношений были родоплеменные связи. Такие отношения складывались между вождями рода или племени и их рядовыми членами. Патерналистские отношения демонстрировались, к примеру, королями франкского государства, вышедшими из среды племенных вождей. Короли покровительствовали своим дружинникам, делили с ними военную добычу по жребию и по окончании похода продолжали опекать их.

В буржуазных государствах патернализм — это форма предпринимательской благотворительности. Власть нанимателя сравнивается с властью отца над находящимися на его попечении детьми. Он предстает как лицо, заботящееся не только о своем деле, но и о нуждах занятых на его предприятии рабочих. В ответ на эту заботу от рабочих требуют безусловной «верности, преданности и послушания» по отношению к своему «благодетелю».

Современные образцы патерналистских отношений находим в японских компаниях, коллективы которых считаются одной семьей.

**Вассалитет** (от лат. *vassus* — слуга) — система отношений личной зависимости одних феодалов (вассалов) от других (сеньоров), возникшая в Западной Европе в средние века.

Материальной основой вассалитета было земельное владение. Сеньор жаловал воину участок сельскохозяйственной земли с живущими на ней крестьянами вначале пожизненно, впоследствии с правом наследования. Приняв землю, воин становился вассалом сеньора-дарителя. Эти отношения оформлялись особым обрядом с клятвой и воспринимались заинтересованными сторонами и обществом очень серьезно.

Вассальные отношения представляли собой отношения двух юридически значимых сторон, каждая из которых была связана взаимными правами и обязанностями.

**Деспотия** — форма государственного устройства и правления, при которой самодержавный властитель неограниченно распоряжается на подвластной

ему территории, действуя не на основании законов, а по личному произволу, выступая по отношению к подданным в качестве господина и хозяина. Классическими деспотиями были государства Древнего Востока — Ассирия, Вавилон, Китай и др., где основные полномочия по распоряжению землей как главным средством производства сосредоточивались в руках центральной государственной власти. Феодалными деспотиями были Багдадский халифат (VIII-IX вв.), Османская империя (XIV-XVI вв.) и др. Деспотизм характеризуется, с одной стороны, презрением к человеку, с другой — сугубо потребительским отношением к нему. Правитель смотрит на человека как свою собственность, объект эксплуатации. Подчиненный является субъектом права. В сфере управления человек рассматривается средство или объект манипуляций.

**Гражданственность** характеризуется осознанием гражданами своих прав и обязанностей и соответствующими социальными отношениями. В рамках гражданского общества получают развитие предпринимательская этика, этика менеджериума, различные профессиональные этики, специфические этики общественных организаций. Формируются представления о правах человека и социальной справедливости, повышается степень цивилизованности межличностных отношений, включая отношения «начальник-подчиненный».

В России исторически утверждался деспотический тип (субординационных отношений).

### **Модели поведения руководителя и подчиненного**

Взаимоотношения руководителя и подчиненного стали предметом многочисленных исследований зарубежных и отечественных ученых, занимающихся проблемами эффективности управления.

Были выделены основные стили руководства, отражающие характер этих отношений. Широко известна типология индивидуальных стилей руководства, предложенная немецким и американским психологом Куртом Левиним. Она включает следующие стили: авторитарный, демократический и нейтральный (или анархический).

Позднее появились и другие наименования этих стилей:

- 1) автократический, административный, волевой, директивный;
- 2) коллегиальный, товарищеский;
- 3) либеральный, попустительский.

**Авторитарный стиль** характеризуется командными методами управления, чрезмерной централизацией власти, стремлением к единоличному принятию решений, подавлением инициативы подчиненных и жестким контролем за их действиями, выдачей исполнителям минимальной информации. Приверженцы этого стиля, как правило, нетерпимо относятся к критике, хотя сами любят критиковать других. Их любимый метод воздействия — административные наказания. |

**Демократический стиль** базируется на уважении к личности подчиненного. Этому стилю присущи такие особенности: коллегиальность в

подготовке и принятии решений; делегирование полномочий; стимулирование инициативы; полное информирование и широкая гласность; терпимость к критике; доброжелательность, вежливость и тактичность в общении. Руководитель демократического типа делает упор на социально-психологические и экономические методы управления, ориентируется на способности и возможности подчиненного, использует различные формы поощрения.

**Либеральный стиль** предполагает минимальное участие руководителя в управлении. Руководитель-либерал выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с вышестоящим руководством или другими структурами. Он недостаточно контролирует и регулирует действия подчиненных, не берет на себя ответственность за последствия предоставленной им самостоятельности.

Другой известный американский ученый в области лидерства, Дуглас Макгрегор, представил два взгляда руководителя на поведение подчиненных и условно назвал их «теорией Х» и «теорией Y». Согласно «теории Х» (соотносима с авторитарным стилем руководства):

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбиями они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

«Теория Y» отражает представление о работниках руководителя демократического типа:

1. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятны, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично<sup>1</sup>.

Таким образом, руководитель, действующий в соответствии с «теорией Х», апеллирует к более низкому уровню потребностей подчиненных. Он берет всю власть в свои руки, не дает подчиненным свободы в принятии решений, оказывает на них психологическое давление, прибегает к угрозам и наказаниям. Демократический руководитель, придерживающийся «теории Y», обращается к потребностям более высокого уровня, учитывает стремление подчиненных к автономии и самовыражению, не навязывает им свою волю.

Рэнсис Лайкерт предложил альтернативную систему. Он разделил руководителей на тех, кто ориентируется на работу, и тех, кто ориентируется

на человека. Руководитель, сосредоточенный на работе, заботится о повышении производительности труда. Его усилия направлены на проектирование задачи и разработку системы вознаграждений для стимулирования желания работать лучше. Руководитель, сосредоточенный на человеке, стремится к совершенствованию человеческих отношений. Он делает упор на взаимопомощь, считается с потребностями и запросами подчиненных, привлекает их к участию в управлении.

На основании своих разработок Лайкерт пришел к заключению, что стиль руководства всегда будет ориентирован либо на работу, либо на человека.

Продолжая исследования, Лайкерт в авторитарно-демократическом континууме (лат. *continuum* — непрерывное, сплошное) выделил четыре типа стилей: 1) эксплуататорско-авторитарный (руководителя характеризуют как автократа);

2) благосклонно-авторитарный (руководитель разрешает подчиненным ограниченно участвовать в принятии решений; их деятельность мотивируется вознаграждением и наказанием);

3) консультативно-демократический (руководитель проявляет значительное, но не полное доверие к подчиненным; он принимает основные решения; часть полномочий делегирует подчиненным);

4) основанный на участии (руководитель полностью доверяет подчиненным; взаимоотношения между ними дружеские; принятие решений децентрализовано; участие в управлении поощряется).

Работы Р. Лайкерта показали, что внимание к человеческим аспектам проблем подчиненных способствовало повышению эффективности деятельности руководителя.

#### **Этические нормы и принципы управления.**

Этический принцип гуманизма требует уважения к человеку, веры в него, признания суверенитета и достоинства личности. Именно этот принцип и должен лежать в основе взаимоотношений руководителя и подчиненного. В своей деятельности руководителю необходимо опираться на **принцип справедливости**. Начиная с античных времен, ученые отмечали особую значимость справедливости в жизни людей. Величайший представитель русской философии В. Соловьев назвал жажду безусловной справедливости стречневой линией духовных исканий, стремлений русского человека.

«Справедливость — это понятие о должном, соответствующее определенным представлениям о сущности человека и его неотъемлемых правах»<sup>1</sup>. Справедливость требует соответствия между ролью человека в жизни общества и его социальным положением, между деянием и наказанием, правами и обязанностями, заслугами людей и их общественным признанием. ;Руководитель должен стремиться поддерживать в коллективе определенный уровень социальной справедливости при распределении материальных благ, производственных ресурсов, привилегий и льгот, наказаний и поощрений т т.п.

Важнейшим фактором успешного взаимодействия руководителя и подчиненного является соблюдение ими **принципа ответственности**,

предполагающего обязанность и необходимость давать отчет в своих действиях и поступках; отвечать за возможные негативные последствия принимаемых решений, невыполнения должностных обязанностей, за результаты чего-либо, за нарушения законных интересов других лиц и т.п.

И, конечно, руководитель и подчиненный должны действовать в рамках правового поля, опираясь на действующее законодательство и соответствующие должностные инструкции и акты, т.е. строго **следовать принципу законности.**

Чтобы реализовать эти принципы, необходимо придерживаться определенных нравственных норм служебного поведения. Рассмотрим некоторые из них.

Единая мораль для всех — обязательное этическое требование, предъявляемое руководителю. Он должен подходить с одинаковыми мерками к оценке своих и чужих действий, не делать исключения для высокопоставленных служащих, отдельных подчиненных, для родственников и друзей, работающих в данном коллективе. Двойные стандарты всегда отрицательно сказываются на морально-психологическом климате организации, вызывают чувства обиды и несправедливости у сотрудников, снижают их работоспособность.

Важным этическим постулатом для руководителя должно стать единство слова и дела. К сожалению, это требование очень часто нарушается.

#### **Моральный выбор как акт духовной деятельности менеджера.**

В профессиональной деятельности, как и в личной жизни, человек постоянно оказывается в ситуации, когда приходится принимать то или иное решение; определять, как поступить в конкретной ситуации в соответствии с нормами нравственности; какому из вариантов поведения отдать предпочтение, опираясь на личные или общественные этические установки.

Духовно-практическая ситуация самоопределения личности в отношении принципов, решений и действий в этике называется моральным выбором.

Как акт духовной деятельности моральный выбор предшествует принятию решения и предопределяет содержание будущего практического действия.

Понятие морального выбора теснейшим образом связано с такими философскими категориями, как свобода и свобода воли.

В теории общественной мысли сложились в основном два принципиально различных подхода, толкующих свободу.

Согласно первой позиции поведение человека предопределено объективными обстоятельствами, поэтому моральный выбор является фикцией, ложным представлением человека о свободе, т.к. человек совершает свои поступки под давлением жизненной необходимости, а не в результате собственных решений.

В соответствии с другой позицией личность абсолютно автономна в своих решениях, ее выбор свободен, не связан с жизненной ситуацией и внешними причинами.

Как отмечают исследователи, обе эти позиции, несмотря на их видимую противоположность, не способны объяснить феномен моральной свободы.

Первая лишает человека свободы выбора и самоопределения воли к действию, а вторая, провозглашая волю независимой ни от чего, отстраняет ее и от моральных ценностей, что неизбежно приводит к нравственному произволу и безответственности.

Односторонность этих концепций позволяет преодолеть диалектический подход, согласно которому объективные обстоятельства и свободная воля личности, ее решения взаимообусловлены как элементы одного целого, являются системой объективных и субъективных сторон свободы. Таким образом, «свобода — это всегда возможность поступать в соответствии с собственными ориентирами, желаниями, стремлениями в рамках наличной необходимости»<sup>1</sup>.

В литературе называются условия, при которых человек способен действовать как свободный и моральный<sup>2</sup>.

Во-первых, для реализации свободного выбора должны отсутствовать внешние принуждения и запреты. Если человек принципиально ограничен в своих возможностях и не может действовать по своему усмотрению (угроза смерти, жесткий приказ и т.п.), то он не свободен и не выбирает.

Во-вторых, для того, чтобы свободный выбор состоялся, необходимо сознательное, рефлексивное отношение к действительности, способность увидеть наличные варианты и осмыслить их, а не просто следовать моральной привычке или строгому запрету.

В-третьих, поистине свободный выбор может состояться только тогда, когда у свободной воли есть ориентиры — ценности, цели, идеалы. Для реализации выбора недостаточно быть свободным от сковывающих обстоятельств, нужно иметь представление, что делать со своей свободой. Конкретный набор ценностей позволяет человеку определить поле альтернатив, определить их соподчиненность и последовательность, дает возможность выстроить «социальную очередь» поступков, выявить предпочтения.

Моральный выбор можно рассматривать в широком и узком смысле слова<sup>3</sup>.

В широком смысле речь идет о фундаментальном моральном выборе, т.е. о выборе самой системы ценностей, ценностных ориентации, которые формируют весь жизненный замысел человека, моральные установки личности, определяют линию ее поведения. Каждый человек сам решает для себя, встанет ли он на сторону морали, моральных ценностей и будет действовать в качестве морального субъекта или же поступится моральными соображениями ради карьеры, личной выгоды, жизненного успеха, эгоистических интересов.

В узком смысле имеется в виду собственно выбор конкретного поступка, в котором моральное требование соотносится с обстоятельствами, целесообразность соединяется с нравственной принципиальностью, выбираются средства, обеспечивающие согласованность мотива и результата.

**Моральная оценка. Соотношение цели и средства.**

Выбор того или иного поступка неизбежно связан с выяснением его моральной ценности, выражением позитивного или негативного отношения к нему, т.е. с моральной оценкой.

Всякая конкретная моральная оценка — это применение какого-то общего морального положения (принципа, нормы, идеала, постулата, критерия) к частной ситуации. В моральной оценке находят свое выражение похвала и порицание, одобрение и критика, симпатия и антипатия, любовь и ненависть. Суть моральной оценки заключается в соотнесении того или иного явления с понятием добра и зла.

Формой моральной оценки являются оценочные суждения, содержащие слова-характеристики: благородный, преданный, мужественный, лицемерный, ханжеский и др., а также мимические действия и эмоциональная жестикация.

В этике сформулированы основные требования, предъявляемые к моральной оценке. Назовем основные из них

- Моральная оценка должна носить комплексный характер, т.е. учитывать все компоненты поступка, включая мотивы, намерения и результаты практического воплощения.
- Моральная оценка должна быть конкретной, т.е. основанной на анализе условий, в которых был совершен данный поступок. Учет объективных обстоятельств, повлиявших на субъекта поступка, позволят более справедливо установить степень его нравственной вины (или невиновности).
- Отдельный поступок должен оцениваться в контексте всей предшествующей нравственной деятельности личности. Важно понять, является ли конкретный поступок типичным для субъекта, вытекающим из его ценностных ориентации, или нет.

Особую значимость моральная оценка приобретает в управленческой деятельности.

Проблема морального выбора тесно связана с решением вопроса о **соотношении цели и средств**. Всем хорошо известно выражение: «Цель оправдывает средства». Оно отражает один из аспектов в выборе и оценке средств в целесообразной деятельности. Эта формула означает, что «благая цель» оправдывает любые действия для ее достижения. Основным критерий для выбора средств — их эффективность. Нравственная характеристика при этом не имеет никакого значения. В ход можно пустить все: ложь, предательство, обман, лесть, хитрость, лишь бы достичь желаемого результата.

По мнению исследователей, события, происходившие в мире, в том числе и в нашей стране, в XX столетии убедительно показали, что попытки достижения экономического, политического, культурного прогресса аморальными средствами пагубны для общества и ведут к трагическим последствиям (установление тоталитарных режимов, разжигание межнациональной розни, разрушение экологии и т.д.). Согласно другой концепции, получившей название «абстрактного гуманизма» (к нему относили взгляды Л.Н. Толстого, М. Ганди, А. Швейцера), средства автономны от цели и обладают самостоятельной ценностью, положительной



или отрицательной. Не цель оправдывает средства, а средства оправдывают нравственность цели. Основной постулат защитников этой теории: «Цели мы не знаем, для нас важны только средства, средства — это все». По их мнению, использовать можно только безусловно нравственные средства, несущие «добро» без малейшей «примеси зла» (теория «непротивления злу насилием»), лучше отстраниться и не участвовать во лжи (этика «неучастия»).

Однако жизнь показала несостоятельность и этого подхода. «Гуманисты» неизбежно оказывались бессильными в борьбе со злом, были обречены на поражение.

Таким образом, абсолютизация роли либо цели, либо средств породила своеобразную автономию морального выбора, которую можно охарактеризовать как противопоставление «беспринципной силы» и «бессильного принципа»<sup>1</sup>.

Совершенно очевидно, что ни та, ни другая концепция не может быть использована в сфере социального управления. Наиболее рациональным признается диалектический подход в решении вопроса о соотношении целей и средств, в соответствии с которым цели и средства взаимозависимы и взаимообусловлены. Цель как результат зависит от использовавшихся средств и определяется ими, но и оценка средств зависит от цели как достигнутого результата. Нравственным считается то средство, которое является необходимым и достаточным для достижения нравственной цели, которое не искажает ее моральной ценности. Следовательно, средства должны быть нравственными и эффективными, а цели — реальными и достижимыми.

Если управленец будет использовать сомнительные с нравственной точки зрения средства, а то и аморальные, то вряд ли его карьера окажется продолжительной. Коллеги и партнеры всегда будут испытывать недоверие к нему и методам его работы, что неизбежно повлияет на эффективность труда данной организации и морально-психологический климат в коллективе.

### Этика бизнеса

**Этика бизнеса** — это научная дисциплина, которая изучает применение этических принципов в процессе делового общения с целью выявления соответствия целей организации моральным нормам. Это одна из разновидностей профессиональной этики.

В сфере этики бизнеса разрабатываются следующие направления. соотношение корпоративной и универсальной этики; социальная ответственность;

исследование этических принципов в рамках ситуационного подхода;

способы повышения этического уровня организации; изучение влияния культурных ценностей на экономическое поведение организации;

изучение влияния религиозных представлений на экономическое поведение организации и др.

Структура этики бизнеса предполагает два уровня:

макроэтика;

микроэтика.

**Макроэтика** — это часть этики бизнеса, посвященная проблемам моральных взаимоотношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества.

С точки зрения макроэтики можно отметить основные виды отношений:

между корпорациями;

корпорациями и государством;

корпорациями и потребителями;

корпорациями и инвесторами;

корпорациями и локальными сообществами;

корпорациями и окружающей средой.

В рамках макроэтического уровня выделяют еще два подуровня:

вертикальный;

горизонтальный.

**Вертикальный подуровень** подразумевает моральные отношения между макросубъектами, различными по своей природе, например моральные отношения между организациями и государством.

**Горизонтальный подуровень** подразумевает моральные отношения между макросубъектами, сходными по своей природе. Примером таких отношений являются моральные отношения между организациями: клиентами, партнерами, конкурентами и т. д.

**Микроэтика** — это часть этики бизнеса, занимающаяся исследованием проблем моральных взаимоотношений между организацией и ее внутренней средой, включающей наемных работников, акционеров организации.

С этическими проблемами сталкиваются как организации (и на макроуровне, и на микроуровне), так и отдельные люди вне зависимости от своего служебного положения (и наемные работники - менеджеры всех уровней управления, и акционеры, собственники, владельцы бизнеса).

Руководители в процессе своей деятельности наиболее часто сталкиваются со следующими этическими проблемами: выпуском продукции низкого качества;

необходимостью постоянного послепродажного обслуживания (сервисного, ремонтного, гарантийного и других видов обслуживания);

искусственным завышением цен при проведении переговоров (например, в личных целях);

ложью и введением в заблуждение руководителя подчиненными в отношении выполненной (невыполненной) работы; излишней самоуверенностью в суждениях, которая может привести к ущемлению интересов организации; низким качеством выполняемой работы (возможно из-за некомпетентности); автоматическим выполнением указаний и распоряжений "сверху" вне зависимости от этики, справедливости, честности; конфликтом личных и организационных интересов; наличием

фаворитов, любимчиков; политикой жестких цен; эксплуатацией трудящихся (например, ненормированный рабочий день); отсутствием возможности высказать свое неодобрение в обстановке постоянных неэтичных поступков; недостаточным вниманием семье и личной жизни вообще (возможно, при нерациональном распределении времени); жадностью; и т.д.

Современная этика бизнеса делает акцент на межличностных отношениях внутри организации и вне ее, а не на процессе производства продукции.

**Причины повышения внимания к этике бизнеса кроются в объективных процессах исторических изменений:** усилении интеграционных процессов на всех уровнях; переходе к информационному обществу.

Усиление интеграционных процессов на всех уровнях имеет как свои плюсы, так и свои минусы. К плюсам относят повышение эффективности совместного функционирования, в связи с чем рассчитывают синергетический эффект.

Среди минусов специалисты отмечают "неизбежный рост бюрократических организационных структур внутри их (интегрированных структур). При этом возникает все более яркая тенденция, типичная для бюрократических структур, ответственных за принятие решений, которая заключается в беспрекословном подчинении лицу, стоящему выше на иерархической лестнице. Эта тенденция приводит к тому, что самым серьезным образом подавляется личная инициатива. А это ставит и массу этических проблем для лиц, ответственных за принятие решений внутри таких организационных структур, что также приводит к возникновению таких ситуаций, когда даже хорошие и честные люди совершают плохие и бесчестные поступки, хотя это и делается для блага корпорации"<sup>1</sup>, так как "путь в ад выстлан благими намерениями".

Переход к информационному обществу позиционировал информацию как наивысшую ценность. "Кто владеет информацией — тот владеет миром". Такой переход также несет как позитивные изменения, так и негативные. Среди позитивных можно назвать: высокую скорость нахождения, передачи и обработки данных; широкие возможности для поиска и доступа к различным информационным ресурсам и т. д. К негативным последствиям относят: несанкционированный доступ к информационным ресурсам; взламывание систем безопасности и хищение, раскрытие секретной информации, например с целью перепродажи или шантажа; распространение пиратских копий и т. д. Борьба с этими нарушениями ведется как с юридической стороны вопроса (например, Закон Российской Федерации "Об авторском праве и смежных правах" от 09.07.93 № 5351-1 (ред. от 19.07.95), так и с моральной — существует компьютерная, сетевая этика и т.д., регулирующая организационное поведение в информационной сфере.

### **Процесс формирования организационной культуры**

, **Процесс** — ход, развитие какого-нибудь явления; последовательная смена состояний, этапов, стадий в развитии чего-нибудь. Процесс означает непрерывность осуществления функций, а не единичное выполнение.

**Процесс формирования организационной культуры** — это совокупность отдельных видов деятельности, направленных на разработку системы норм, правил, ценностей, представлений в интересах достижения стоящих перед организацией целей. Формирование организационной культуры — это часть процесса управления организационной культурой.

В процессе управления организационной культурой решаются две главные задачи: ' тактическая; ' стратегическая.

**Тактическая задача** связана с поддержанием устойчивости и взаимодействия всех элементов организации.

**Стратегическая задача** обеспечивает поддержание и изменение организационной культуры, перевод ее в качественно иное состояние.

. Выделяются четыре основных подхода к формированию организационной культуры: ' внутренний; ' когнитивный; ' символический; ' побуждающий.

**Внутренний подход акцентирует внимание:** ' на миссии организации; ' политике управления персоналом:

- принципах отбора персонала;
- . приемах, методах управления персоналом; удовлетворении потребностей членов организации (материальных, духовных).

**Когнитивный подход** связан с планированием карьеры и развитием персонала на всех уровнях иерархической структуры организации и сочетает в себе развитие как организации в целом, так и каждого ее члена в частности. Когнитивный подход уделяет внимание и развитию неформального лидерства.

**Символический подход подразумевает существование в организации особого языка взаимоотношений, системы:** ритуалов; церемоний; символов; знаков;

других элементов фирменного стиля организации, идентифицирующих ее и отражающих ее историю, ценности и нормы.

**Побуждающий подход** основан на системе мотивации, принятой в организации. Побуждающий подход и символический иногда переплетаются, если ритуалы и церемонии являются частью стратегии мотивации.

, Процесс формирования организационной культуры может быть представлен следующей последовательностью: рынок и общество оказывают влияние на организацию, что является основополагающим для ее организационной культуры; организационная культура проявляется через представления ее сотрудников о ценностях;

на основе принятых в организации ценностей выводятся нормы и правила поведения сотрудников организации; исходя из сформированных норм и правил поведения строится уже конкретное поведение работников как внутри организации, так и за ее пределами.

Решающее влияние на формирование культуры новой организации оказывают ее **лидер, учредитель и его команда**, которую он формирует,

исходя из соответствия их норм поведения, ценностей и взглядов своим собственным.

Причем при вхождении нового сотрудника в уже существующую организацию (при приеме на работу) он оказывает на организационную культуру определенное влияние, поскольку обладает собственными качествами: образованием, представлениями о карьере, индивидуальными нормами и ценностями. Но, как правило, это влияние гораздо менее выражено, чем влияние организационной культуры на новичка.

Приведенная последовательность показывает, что на формирование организационной культуры оказывают влияние различные факторы, которые можно разделить на две группы: внутренние;

внешние. К внутренним факторам можно отнести.

' миссию и цели организации;

' стратегию организации;

' характер и содержание работ;

' личность руководителя;

' квалификацию, уровень образования и общий уровень развития сотрудников и т. д.

Среди внешних выделяются: ' общие экономические условия; ' национальные особенности; ' классовые, этнические и расовые различия; ' деловая среда в целом и в конкретной отрасли и т. д.

Формирование организационной культуры протекает эволюционно и подразумевает использование следующих мер:

' определение базовых целей организации (например, высокое качество продукта, служение нации, процветание организации);

' определение критериев организационного поведения;

' создание приоритетных ценностей и норм организации;

' разработка знаков и символов организации;

' формирование символических образов, воплощающих ценности и нормы организации.