

Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского  
Серия «Экономика». Том 17 (56). 2004 г. № 2. С. 276-282

**УДК 316.343.653.06.053.52**

*Пушкирева Е.В.*

## **ЭТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

**Постановка проблемы.** В последние десятилетия этическая сторона деловых отношений как сфера научно-практического знания в странах с развитой рыночной экономикой переживает значительный подъем. Ежегодно в мире проходят сотни семинаров и конференций по проблемам этики деловых отношений, регулярно собираются международные съезды и конгрессы, выходят десятки книг и учебников, издаются специальные журналы. Все это свидетельствует о том, что деловое сообщество не только осознает этические проблемы, но и придает им большое значение.

Исследователи многих стран занимаются выявлением, изучением и анализом проблем этических аспектов деятельности как организации, так и руководителя. Среди них: Э.А. Уткин, Р.Л. Кричевский, Ричард Л. Дафт, Н.К. Сирополис, А.Я. Кибанов, Л. Браун, А. Фриман, Р. Девульф, В. Петрушин и другие. Их работы связаны главной идеей: этика бизнеса – одна из важнейших составляющих эффективности и успеха бизнеса. В то же время американские исследователи особое внимание уделяют психологической и социальной стороне проблемы этики бизнеса, российские – причинам их возникновения (почти 70% выгодных для российских предпринимателей сделок не состоялись из-за того, что российские бизнесмены не знают правил делового общения и не владеют культурой поведения), а украинские – связи неудач бизнеса с украинским менталитетом, воспитанием и культурой.

Очевидно, что необходимость подробного изучения и анализа этической стороны деловых отношений обусловлена жизненной необходимостью непременного использования таких этических подходов в практике современного менеджера. К сожалению, в жизни порой оказывается, что непосредственным руководителям предприятий или их структурных подразделений часто не хватает знаний и навыков в сфере этики деловых отношений, а также, зачастую, времени и желания на изучение подобной информации. Те же, кто желает получить эти знания в упрощённом виде и освоить начальный объём информации, основываясь на котором можно самостоятельно формировать систему своих знаний и навыков в сфере этики делового общения, остро нуждаются в семинарах ознакомительного и обучающего плана. Подготовка таких семинаров, в свою очередь, требует от проводящих их специалистов разностороннего анализа имеющихся научных и практических наработок в сфере этики деловых отношений с целью предоставления слушателям наиболее доступной и полезной информации и формирования базовых знаний по изучаемому предмету.

В качестве объекта изучения в данной работе можно выделить сферу деловых отношений, которая, как и любая система, имеет определённые свойства, характеризующие её. Предметом исследования служат те этические взаимосвязи, которые возникают между отдельными элементами системы деловых отношений,

## **ЭТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

---

воздействуя на которые тем или иным образом можно достичь желаемого результата.

**Основной целью** данного исследования является осмысление теоретических подходов к необходимости создания руководителем предприятия определённого лица («имиджа») своего предприятия и себя как лица, успешно управляющего данным предприятием, а также разработка рекомендаций по внедрению норм этичного поведения в практику деятельности руководителя.

Создание имиджа, как для отдельного лица, так и для предприятия или даже целой отрасли или региона – процесс последовательный, планомерный, требующий квалифицированного и продуманного подхода. За рубежом не существует сомнений в необходимости создания имиджа фирмы или делового человека. Игнорирование правил этикета деловыми людьми в цивилизованной деловой среде вызывает негативное отношение. Например, в США функционируют около 400 консультационных фирм по имиджу, в Японии на обучение этикету тратится ежегодно около 700 млн долларов. Имиджмейкеры учат хорошим манерам, умению одеваться, проведению деловых бесед и переговоров, этике и психологии деловых отношений.

Под **«имиджем»** обычно понимают сформировавшийся образ делового человека (организации), в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих. Особое значение придается имиджу руководителя высшего ранга, т.е. первого лица организации. Он – «лицо» всей организации. По его внешнему виду, манере вести себя, по степени выполнения им требований делового этикета судят обо всей организации: одна мелкая, но неудачная деталь в поведении, один, даже незначительный, но неэтичный поступок могут испортить впечатление окружающих об организации в целом.

Во многих случаях имидж – это результат правильного выбора модели поведения, который осуществляется на основании следующих критериев:

- нравственная безупречность;
- учет конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств;
- цель, которую ставит перед собой личность;
- самокритичная оценка существующих возможностей использования конкретной модели поведения.

Еще в 1936 году Дейл Карнеги писал: «Успехи того или иного человека в финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 – от его умения общаться с людьми».

Нормы этичного поведения руководителя — правила, основанные на знаниях и навыках этики, определяющих уважительное отношение руководителя к своим подчиненным и внешнему окружению.

В своем профессиональном и общечеловеческом поведении руководитель должен являться примером для сотрудников. Современный руководитель должен обладать качествами, которые в общем виде можно охарактеризовать следующим образом:

- организатор трудового процесса,
- специалист, компетентный в решении задач вверенного подразделения;
- человек высокой культуры поведения, владеющий знаниями и навыками в области психологии и этики деловых отношений.

Качество этических норм в деятельности организации во многом зависит от руководителя, его авторитета. *Авторитет руководителя* - это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми. В зависимости от того, какой стиль применяет тот или иной руководитель в конкретной обстановке, и строятся его отношения с подчиненными.

На авторитет руководителя оказывает сильное влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в *нормах профессиональной этики*. К ним относятся: демократизм общения руководителя с подчиненными, его доступность, внимательность, умение создать товарищескую атмосферу доверия, вежливость и корректность в обращении, точность и ответственное отношение к данному слову. Немаловажное значение имеют подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения. Но, внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям руководителя. Только при этом условии нормы служебной этики смогут помочь руководителю общаться с людьми более эффективно.

В отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать так: «Относитесь к своим подчиненным так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель».

Успех делового общения во многом определяется теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным, т.е. то, какое поведение на службе является этически приемлемым, а какое – нет: «Когда правитель любит справедливость, никто не осмелится быть непослушным; когда правитель любит правду, никто в народе не посмеет быть нечестным» (Конфуций).

Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненными большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенно. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны поведения. Отметим некоторые из них.

Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации.

Спросили у человека, везущего тачку: «Что ты делаешь?» - «Везу камни». Спросили второго, тот ответил: «Зарабатываю на кусок хлеба». На этот же вопрос третий радостно улыбнулся и сказал: «Я строю прекрасный храм». В этом ответе – глубокая сопричастность человека к целям деятельности, которая причисляет его к общению взаимозаинтересованных людей и формирует духовную общность единомышленников, а не просто коллег по работе.

Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически

## **ЭТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

---

комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый хочет остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каким он есть.

Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая два фактора: ситуацию и личность подчиненного - кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого нужно выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, вопрос и так называемый «доброволец».

Приказ – следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

Просьба – в случае рядовой ситуации, а также тогда, когда отношения между руководителем и сотрудниками основаны на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое отношение к проблеме. А если соответствующим тоном произнести фразу, то у сотрудника не возникнет никакого сомнения, что это приказ.

Вопрос – лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу, или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя: «Как мы должны это сделать?», «Есть ли смысл заняться этим?». При этом сотрудники должны быть инициативными и достаточно квалифицированными, в противном случае некоторые могут воспринять ваш вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

«Доброволец»- вопрос «Кто хочет это сделать?» подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но тем не менее она должна быть сделана. Доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен.

Никогда не давайте сотрудникам возможности заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

Не обрашайте «любимчиками».

Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет – вас скорее всего не поблагодарят, если не поможет – на вас ляжет ответственность.

Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок – проявление слабости и непорядочности.

7. Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника. В отличие от критики, похвала должна быть высказана публично, при других сотрудниках, это производит положительное психологическое воздействие не только на того, кого хвалят (ему приятно, что о его достижениях знают другие), но и на окружающих его коллег, так как вызывает у них желание тоже заработать похвалу и благодарность.

Основные этические требования к поощрениям - их заслуженность и соразмерность качеству и эффективности трудовой деятельности.

Умение создать хорошее настроение в трудовом коллективе — одна из важнейших задач руководителя, так как это равносильно росту производительности труда. Настроение людей зависит и от самих членов коллектива, от их отношения друг к другу. В коллективе с нормальным морально-психологическим климатом все его члены, как правило, отличаются доброжелательным, товарищеским отношением к новому человеку. Уважение и доверие, желание и умение увидеть лучшее в человеке в таком коллективе являются этической нормой. Взаимное уважение и взаимопомощь, внимание к личности члена коллектива присущи нормальному морально-психологическому климату и являются этической нормой межличностных отношений.

**Этика деловых отношений** предполагает, что руководитель владеет следующим инструментарием.

Во-первых, знание способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов, а также обладание навыками использования указанных способов на практике. Исследования показали, что около 20% своего рабочего времени руководители тратят на разрешение различного рода конфликтных ситуаций.

Во-вторых, умение правильно вести деловую беседу. Выполнение руководителем главных требований при проведении беседы с сотрудниками — создание доброжелательной, доверительной обстановки, умение корректно и заинтересованно выслушать собеседника, способность руководителя воспринимать невербальную информацию во время беседы - это прямой путь к его участию в выявлении, предотвращении и разрешении сложных ситуаций, ведущих к ухудшению социально-психологического климата.

В-третьих, руководитель должен владеть навыками проведения критического разбора деятельности подчиненных сотрудников.

Культура речи среди правил общения с людьми играет особую роль. Она предполагает навыки и умение правильно сформулировать свои мысли, оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, жестов, мимики. Речь несвязная, невыразительная, содержащая «штампы» не способствует высокой эффективности общения, не убеждает людей, не запоминается. Недопустимым элементом речи руководителя является сквернословие.

Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве.

Умение разбираться в людях, быть психологом — одно из важных качеств сильного руководителя.

Большое значение в деятельности любого руководителя имеет умение убеждать, т. е. добиваться желаемых изменений во взглядах и убеждениях других людей.

Один восточный мудрец полагал, что цель красноречия — побудить людей к тому, что они не хотят, отвратить от того, к чему они стремятся и при этом создать у них уверенность, что они действуют по собственной воле.

Уметь убеждать — значит уметь проделывать четыре важные операции.

1. Информировать. Человек прежде всего должен знать, зачем нужно то, что вы ему предлагаете. Потому не надо жалеть времени на то, чтобы толково рассказать,

## **ЭТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

---

что к чему. При этом полезно учитывать темперамент слушателя. Холерик предпочитает дедуктивный метод, т.е. сначала представить общую картину, а потом уже перейти к деталям. Вопрос, ради которого идет разговор надо поставить в конце, иначе нетерпеливому холерику будет неинтересно слушать все остальное. Флегматик, наоборот, предпочитает идти от отдельных фактов к обобщениям, и потому начинать нужно от постановки задачи, тогда он будет внимателен к деталям.

2. Разъяснять. Это тоже нужно делать по-разному, в зависимости от характера собеседника. Инструктировать полезно тогда, когда нужно просто запомнить что-либо – порядок действий, перечень дел и т.п. Но этот прием не очень годится для людей творческих, предпочитающих рассуждать. Поставив проблему, проанализировав все «за» и «против» и вместе с собеседником, а то и самостоятельно найти правильный ответ – наиболее подходящая для них форма сотрудничества

3. Доказывать. С такими аргументами, как «да пойми ты, наконец», «я тебе добра желаю» далеко не уедете. Поэтому не стоит ввязываться в дискуссию, не имея за душой серьезных доводов в свою пользу.

4. Опровержать. Занятие это небезопасное, потому что при этом нередко страдает чувство собственного достоинства убеждаемого и, желая «спасти лицо», он становится глух к логике. «С ним спорить бесполезно» - говорят в таких случаях. Психологи же считают, что вообще спорить не имеет смысла. Доказав несостоятельность позиции оппонента, мы в лучшем случае заставим его замолчать. Важно обращаться к чувству личного достоинства собеседника. Люди с развитым чувством собственного достоинства предпочитают твердо отстаивать свою позицию, в то время как страдающие самомнением или упорствуют, или легко соглашаются, чтобы только не показаться смешным. Но те и другие прекрасно чувствуют, когда оппонент утверждает их «Я» и дает это понять – формой общения, побуждением к самостоятельным размышлениям, инициативе.

Большое значение в деятельности любого руководителя имеет умение правильно слушать.

Чтобы «слушать», необходимо желание. Иначе вы услышите вместо того, что вам говорят, только то, что вам нужно или хочется услышать, как это и случается довольно часто. Статистики подсчитали: из времени, используемого для контактов с окружающими на работе и дома, мы 9 % пишем, читаем - 16 %, 30% - говорим и 45% - слушаем (точнее выражаясь, должны были бы слушать).

Навыки правильного слушания:

1. Не уходите от ответственности за общение.
  2. Будьте физически внимательными.
  3. Сосредоточьтесь на том, что говорит собеседник, проявите более сознательную концентрацию внимания,
  4. Страйтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника.
  5. Наблюдайте за неверbalными сигналами собеседника.
  6. Придерживайтесь одобрительной установки по отношению к собеседнику.
- Страйтесь выразить понимание.

В заключение отметим, что для по-настоящему успешного руководителя непременным условием является принцип «параллельного развития» - развитие имиджа менеджера должно совпадать с ростом репутации предприятия. Невозможно слить хорошим менеджером, управляя откровенно деградирующей фирмой. Напротив, руководителя успешного и процветающего предприятия молва автоматически наделяет всеми мыслимыми и немыслимыми качествами идеального менеджера. Следовательно, развивая свой личный имидж в глазах клиентов, партнёров, конкурентов, собственных сотрудников, умный менеджер параллельно будет делать всё для упрочения имиджа собственного предприятия. А при продуманном и целенаправленном развитии обоих этих направлений – успех неизбежен!

**Список литературы**

1. Браун Л. Имидж – путь к успеху. – СПб.: Питер, 2000
2. Вагин И. О., Мамонтов С. Ю. Практика эффективного поведения. – СПб.: Питер, 2001.
3. Кибанов А.Я. Этика деловых отношений. – М.: ИНФРА-М, 2002.
4. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель. – М.: Дело, 1998.
5. Петрушин В.И. Настольная книга карьера. – СПб.: Питер, 2001.
6. Уткин Э. А. Этика бизнеса. Учебник для вузов. – М.: «Зерцало», 2001.

*Поступило в редакцию 25.11.2004 г.*