СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………………….3

1. ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА……………………………………………………5

1.1. Сущность этики деловых отношений……………………………...…..5

1.2. Основные принципы этики деловых отношений………………….….8

2. ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ МЕНЕДЖЕРА………………………………………..15

2.1. Этические нормы руководителя…………………………………..….15

2.2. Нормы этичного поведения менеджера……………………………...18

3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ КУРСОВОЙ РАБОТЫ………………………..25

3.1. Тест на этику организации……………………………………………25

3.2. Разбор ситуации………………………………………………………..27

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………....29

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ…………………….………30

ПРИЛОЖЕНИЯ………………………………………………………………….31

1. Принципы деловых отношений……………………………………………..32

2. Характеристика отношений между руководителем и подчиненными……33

3. Ответы на вопросы теста «Тест на этику организации»………………..…35

Введение

Этика - это древнейшая наука, возникшая как составная часть философии еще в период рабовладельческого общества и ставшая наукой об отношениях, существующих между людьми и об обязанностях, вытекающих из этих отношений. В отличие от закрепленных законодательно юридических норм, этические нормы таковыми не являются. Если юридические нормы фиксируются на бумажных носителях, то этические — нет. Несмотря на это, их роль в функционировании общества является более весомой, чем законодательства. Использование норм и правил этики вос­принимается окружающими благожелательно в любом случае, даже если человек не обладает достаточно отработанными навы­ками применения правил этики. Значит, следование правилам хорошего тона – это залог успеха в обществе. Особое место в науке этика занимает этика деловых отношений. Этике деловых отношений уделяется в последнее время все большее внимание. Это выражается в увеличении объема обуча­ющих программ в системе вузовской и послевузовской подготов­ки по соответствующим дисциплинам (например, «этика и дело­вой этикет», «этика бизнеса», «этика и этикет деловых отношений» и др.). Курсы изучения основ общей этики поведения вводятся в некоторые школьные программы, в систему среднего специ­ального образования. Работодатели уделяют все большее внимание вопросам этики деловых и личностных взаимоотношений при отборе персонала и его приеме на работу, а также в процессе непосредственного вы­полнения сотрудниками своей профессиональной роли. Соблюдение этики деловых отношений является одним из глав­ных критериев оценки профессионализма, как отдельного сотруд­ника, так и организации в целом.

Выполнение сотрудниками какой-либо организации норм и правил этики деловых отношений становится ее «визитной кар­точкой» и определяет во многих случаях тот факт, будет ли внеш­ний партнер или клиент иметь дело с данной организацией в даль­нейшем и насколько эффективно будут строиться их взаимоотно­шения. Это говорит о том, что менеджеру, как квалифицированному специалисту, необходимо обладать теоретическими основами и практическим навыком в применении делового этикета.

Уфимский колледж библиотечного дела и массовых коммуникаций готовит профессиональные кадры в области менеджмента в соответствии с государственными требованиями к выпускнику по специальности «Менеджмент», с квалификацией «Менеджер», поэтому необходимость более глубокого изучения темы курсовой работы «Этика менеджмента» очевидна.

Актуальность выбранной мною темы для курсовой работы можно связать с тем, что требования к профессиональному качеству менеджера, в условиях нашей рыночной экономики, становится все выше и стремится к стандартам мирового масштаба. А в ведущих западных организациях к деловому качеству менеджера, к его этичной компетенции и имиджу придается очень большое значение.

Задачи курсовой работы:

- изучение науки деловой этикет, в частности деловую этику менеджера;

- проследить историческое формирование делового этикета;

- отработать практические навыки в этике менеджмента, чему посвящена практическая часть курсовой работы;

Цель курсовой работы: более глубокое изучение этики менеджмента и обретение практических навыков в применении делового этикета.

Практическая часть курсовой работы посвящена раскрытию вопроса профессиональной этики на конкретном примере ситуации и разбора специального психологического теста.

При работе мною были использованы такие источники как: «Этические принципы ведения дел в России» (П.Н. Шихирев), «Этика деловых отношений» (В.К. Борисов, Е.М. Панина), «Этика бизнеса» (Ю.Ю. Петрунин ), «Этика деловых отношений» (А.Я. Кибанов), периодические издания и электронные ресурсы при написании тестов.

**1. ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА**

**1. 1. Сущность этики деловых отношений**

*Под этикой в широком смысле* понимается система универ­сальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Со­ответственно, этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни.

Базируясь на общечеловеческих нор­мах и правилах поведения, этические нормы служебных отноше­ний имеют некоторые отличительные особенности. Этике деловых отношений уделяется в последнее время все большее внимание. Это выражается в увеличении объема обуча­ющих программ в системе вузовской и послевузовской подготов­ки по соответствующим дисциплинам (например, «этика и дело­вой этикет», «этика бизнеса», «этика и этикет деловых отношений» и др.). Курсы изучения основ общей этики поведения вводятся так­же в некоторые школьные программы, в систему среднего специ­ального образования, причем с течением времени охват учебных заведений подобными курсами увеличивается. Работодатели уделяют все большее внимание вопросам этики деловых и личностных взаимоотношений при отборе персонала и его приеме на работу, а также в процессе непосредственного вы­полнения сотрудниками своей профессиональной роли. При этом необходимо подчеркнуть, что понятие «профессиональная роль» включает в себя не только способности к выполнению должност­ных обязанностей, но и навыки взаимоотношений с внешним окружением (коллегами, руководством, подчиненными, клиента­ми, партнерами и др.) в процессе реализации зафиксированных для конкретной должности профессиональных задач или функций. Соблюдение этики деловых отношений является одним из глав­ных критериев оценки профессионализма, как отдельного сотруд­ника, так и организации в целом.

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

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

Еще раз следует подчеркнуть, что этика включает в себя сис­тему универсальных и специфических (например, для какой-либо профессиональной деятельности) нравственных требований и норм поведения, т.е. этика деловых отношений, основывается на общих правилах поведения, выработанных людьми в процессе совместной жизнедеятельности. Естественно, что многие нормы взаимоотноше­ний в деловой обстановке справедливы для повседневной жизни, и наоборот, практически все правила межличностных взаимоотно­шений находят свое отражение в служебной этике. Вряд ли можно считать правильным такое положение, когда один и тот же человек ведет себя принципиально по-разному в деловой и домашней обстановке. Корректным во взаимоотноше­ниях, внимательным и вежливым с людьми надо быть всегда и везде. Сказанное не исключает, например, определенную твердость и организаторские навыки во взаимоотношениях с близкими, равно как и чуткое отношение к личным проблемам коллег по работе.

Известна древняя мудрость: «относись к другому так, как ты хочешь, чтобы относились к тебе». Дальнейшее описание норм и правил этики деловых отношений раскрывает сущность приведен­ного высказывания, т. е., другими словами, отвечает на вопрос: ка­кого отношения к себе мы хотим?

Вряд ли подвергается сомнению тот факт, что отношение окру­жающих к конкретному человеку (и, наоборот) в процессе профес­сиональной деятельности является продолжением отношений, складывающихся в общественной жизни в целом. Желательные проявления отношения других к себе в повседневной жизни мы естественным образом переносим и в сферу деловых отношений. Соответственно, окружающие люди ждут от нас знания правил поведения и умения воплощать их на практике.

Взаимосвязь этики в широком смысле и деловой этики можно проследить на логической последовательности отдельных проблем восприятия людьми друг друга. Благоприятная основа для знаком­ства, для дальнейших взаимоотношений во многом закладывает­ся в первые моменты встречи. Существенную роль при этом иг­рает внешний облик человека, его соответствие ситуации, что демонстрирует уважительное отношение к другому. Немаловажную роль играет в данном случае такая кажущаяся мелочью деталь, как этика приветствия, рукопожатия и представления человека чело­веку. Эти начальные нюансы взаимоотношений важны как в по­вседневной, так и в деловой жизни.

Для установления приятных и полезных деловых взаимоотно­шений необходимо уметь заинтересовать человека своими четки­ми и в то же время образными высказываниями, вниманием к сущ­ности вопроса. Эти проблемы решаются при отработке навыков риторики, важных в повседневной жизни и, особенно в служебной обстановке. Эти навыки должны найти свое воплощение в специ­альных правилах подготовки и ведения беседы, так как с необходимостью их применения мы сталкиваемся повсеместно. Дости­жение результата беседы, причем в уважительной форме, являет­ся важным условием, как в бытовой, так и в деловой обстановке.

Частным вариантом беседы выступает телефонный разговор. Общие правила этики (такие, как, например, вежливость, вниматель­ность к собеседнику, умение направлять беседу и т.п.) дополняются в данном случае некоторыми специальными, определяемыми специ­фикой телефонного разговора. Использование этих правил позволит составить положительное мнение о собеседнике вне зависимости от того, какой разговор происходил — личный или деловой.

Итак, практически все направления деловой этики имеют пра­вила, применимые этикой поведения в широком смысле. Кроме того, все без исключения направления деловой этики базируются на основополагающих нормах этики. К ним можно отнести ува­жение чувства собственного достоинства и личного статуса дру­гого человека, понимание интересов и мотивов поведения окру­жающих, социальную ответственность за их психологическую защищенность и т. п. (6, с. 4)

**1. 2. Основные принципы этики деловых отношений.**

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

Современная деловая этика, по мнению многих ученых, долж­на основываться на трех важнейших положениях:

• создание материальных ценностей во всем многообразии форм рассматривается как изначально важный процесс;

* прибыль и другие доходы рассматриваются как результат  
  достижения различных общественно значимых целей;
* приоритет в разрешении проблем, возникающих в деловом  
  мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции.

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

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании (принцип основан на учении  
   древнегреческих философов, в частности Протагора, о личных  
   интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии  
   между интересами долгосрочными и краткосрочными).
2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что  
   это действительно честное, открытое и истинное, о котором мож­но было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по  
   телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Плато­на о личных добродетелях — честности, открытости, умереннос­ти и т.п.).
3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства локтя, так как все мы работаем на одну  
   общую цель (принцип основан на заповедях всемирных религий  
   (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).
4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе  
   представлены минимальные моральные нормы общества (принцип  
   основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как  
   арбитра в конкуренции между людьми за благо).
5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь (принцип основан на этике утилитаризма (практической пользе нравственного поведения), разработанной И. Бентамом и Дж. С. Миллем).
6. Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать  
   делать другим, оказавшимся в похожей ситуации (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме).
7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права  
   других (принцип основан на взглядах Ж.Ж. Руссо и Т. Джефферсона на права личности).
8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в  
   рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат. Ибо  
   максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства (принцип  
   основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето  
   об оптимальной сделке).
9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим  
   в нашем обществе (принцип основан на правиле распределитель­  
   ной справедливости Ролса);
10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию (принцип основан на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества).

Указанные принципы в той или иной степени присутствуют и признаются справедливыми в различных деловых культурах. Иде­альной, хотя и весьма отдаленной целью мирового делового со­общества становится тип отношений, основанный на торжестве морально- этических принципов. Одним из важнейших шагов в этом направлении можно считать принятую в 1994 г. в швейцар­ском городе Ко (Caux) Декларацию Ко — «Принципы бизнеса». В Декларации предпринята попытка объединить основы восточ­ной и западной деловых культур, ее инициаторами были руково­дители крупнейших национальных и транснациональных корпо­раций США, Западной Европы и Японии.

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

В качестве *главных принципов международного бизнеса*выделены следующие:

• *ответственность бизнеса:* от блага акционеров к благу его ключевых партнеров;

* *экономическое и социальное влияние бизнеса:* к прогрессу,  
  справедливости и мировому сообществу;
* *этика бизнеса:* от буквы закона к духу доверия;
* *уважение правовых норм;*
* *поддержка многосторонних торговых отношений;*
* *забота об окружающей среде;*
* *отказ от противозаконных действий.*

Указанные принципы определяют характер взаимоотношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества — организациями, государством, обществом в целом. Макроуровневый подход особенно значим для экономик переходно­го периода, в которых происходит трансформация основных эконо­мических институтов. Несоблюдение этических принципов на мак­роуровне, как правило, приводит к бесполезной трате усилий на ре­шение частных этических проблем на уровне трудового коллектива.

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

Так, во взаимоотношениях *организации с покупателями*клю­чевыми должны стать следующие принципы:

* обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества в соответствии с их требованиями;
* обходиться с ними честно во всех аспектах своей коммерческой деятельности, обеспечивая высокий уровень обслуживания для удовлетворения их потребностей;
* принимать необходимые усилия для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоровье и без­опасность клиентов, а также состояние окружающей среды;
* гарантировать уважение человеческого достоинства в предлагаемых товарах, маркетинге и рекламе; уважать целостность культуры клиентов.

Отношения *организации с владельцами (инвесторами)*дол­жны строиться на следующих принципах:

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

* обеспечивать владельцам и инвесторам открытый доступ к  
  информации, ограниченный только рамками закона иусловиями конкуренции;
* сохранять, защищать иприумножать активы владельцев иинвесторов;
* вниманием относиться к их требованиям, предложениям,  
  резолюциям.

Отношения *организации с персоналом*рекомендуется стро­ить на следующих принципах:

* обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;
* создавать условия труда для работников, не наносящие ущерба их здоровью и человеческому достоинству;
* быть честным в общении со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченный  
  лишь рамками закона и условиями конкуренции;
* прислушиваться и по возможности реагировать на предложения работников;
* в случае возникновения конфликтов участвовать в открытых  
  переговорах с трудовым коллективом;
* избегать дискриминационной политики и гарантировать  
  персоналу равные права и возможности независимо от пола,  
  возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений; стимулировать в рамках своего бизнеса использование  
  труда работников с различным профессиональным уровнем  
  на тех участках, где они могут принести наибольшую пользу;
* обеспечивать охрану труда во избежание несчастных случаев  
  ипрофессиональных заболеваний;
* поощрять работников и помогать им в развитии необходимых навыков **и** умений, внимательно относиться к серьезным проблемам занятости, часто связанным с принятием решений в бизнесе, а также сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами идруг с другом по вопросам размещения рабочей силы.

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

• «золотое правило менеджера» — в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим под-

чиненным, к руководству, к клиентам и др. таких поступков, каких бы не желали видеть по отношению к себе;

* авансирование доверием (в коллективе создаются благоприятные условия для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие его потенциалу, квалификации, чувству ответственности);
* право на свободу служебного поведения, поступков, действий менеджера или рядового сотрудника организации не  
  только в рамках законодательства, но ив пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу других);
* справедливость во владении/приобретении полномочий, ответственности, права распоряжаться ресурсами различных видов, в определении сроков выполнения работы и т. п. (в той степени и до тех границ, пока эти полномочия, права иобязанности не касаются, не задевают, не ослабляют прав, ответственности, полномочий других менеджеров, не выхо­дят за рамки организации);
* справедливость при передаче средств и ресурсов, а также  
  прав, привилегий и льгот (этичным считается добровольная  
  передача менеджером всего перечисленного, неэтичным —  
  грубый нажим по отношению к сотруднику, требования на­рушить нормы универсальной этики или закона);
* максимум прогресса (действия менеджера илиорганизации  
  в целом этичны, если они способствуют развитию организации или отдельных ее частей, не нарушая при этом существующих этических норм);
* терпимое отношение менеджера к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран ирегионов;
* разумное сочетание индивидуального и коллективного начал  
  в работе менеджера, в принятии решений;
* постоянство воздействия, поскольку обеспечение соблюдения этических норм в основном базируется на использовании социально психологических методов, требующих, как правило, длительного применения для получения нужного результата. (5, с. 40)

Стремясь учесть специфику деловой культуры, Национальный фонд «Российская деловая культура» разработал документ «Две­надцать принципов ведения дела в России», призывающий предпринимателей к утверждению следующих принципов деловых отношений (см. приложение 1).

Общие этические принципы деловых отношений должны быть использованы для выработки любой организацией и руководите­лями собственных этических систем.

**2. ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ МЕНЕДЖЕРА**

**2.1. Этические нормы руководителя.**

Этические нормы выступают в роли регулятора отношений в коллективе, который или будет способствовать успешной де­ятельности организации по достижению ее целей, или будет создавать препятствия, вести к распаду организации. Если администрация не будет регулировать этичные отношения, то про­цесс регулирования может складываться стихийно.

Система регулирования поведения работников в трудовом кол­лективе достаточна сложна. Работодатель, наняв наемных работ­ников, должен учитывать всю систему регуляторов, действующую в организации. Важнейшими из них являются следующие: распо­ряжения работодателя, трудовое законодательство, моральные нор­мы, традиции, убеждения работников, религиозные ценности, ко­торые разделяют работники, общечеловеческие ценности, группо­вые ценности и др. Работодатель предоставляет работнику возможности для совершения определенных действий, поощряет, мотивирует его, а если  
это необходимо, заставляет воздерживаться от некоторых поступков, видов поведения, оценивая поведение, пытается исправить его различными методами.

Каждый руководитель использует определенный механизм ре­гулирования — совокупность средств и методов, с помощью ко­торых он направляет, координирует поведение наемных работни­ков. Важная роль в механизме регулирования поведения принадлежит нормативному регулированию, которое состоит из ряда элементов, представляющих определенный процесс. Сначала определяют цели, которые необходимо осуществлять, затем создают нормативный правовой акт для того, чтобы добиться поставлен­ных целей. Далее создают условия реализации норм, включая контроль за их соблюдением. Очень важно при этом выбрать эф­фективные меры, чрезмерно не обременяющие работника, не сковывающие его инициативу.

Нормы всегда являются средством реализации принципов, иде­ологии, т. е. любая нормативная система, отражает определенные взгляды какой-то группы людей. Качество этических норм, дей­ствующих в коллективе, должно стать предметом постоянной за­боты кадровой службы. Если в коллективе получат широкое рас­пространение аморальные нормы, то организация не сможет су­ществовать долго, а тем более эффективно. Во-первых, авторитет у других организаций и государственных органов будет постоянно снижаться, во-вторых, будут нарастать конфликты внут­ри организации.

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.

Взависимости от того, какой стиль применяет тот или иной руководитель в конкретной обстановке, и строятся его отношения с подчиненными, определяющие его авторитет (см. приложение 2).

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.

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» неспособствует высокой эффективности общения, не убеждает людей, не запоминается. Недопустимым элементом речи руководителя является сквернословие. Для того чтобы научиться хорошо говорить, необходимо научиться ясно мыслить, а для этого нужно быть эрудирован­ным человеком, умеющим убеждать, размышлять, анализиро­вать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве.

Многочисленные литературные источники, практика ученых, социологов, психологов показывают, что при общении с людьми руководителю желательно придерживаться следующих *правил*:

* необходимо проявлять интерес к людям, быть внимательным  
  к ним;
* нужно уметь давать указания своим подчиненным;
* нужно стараться запомнить имена подчиненных;
* в служебных отношениях важно развивать и поддерживать  
  чувство личного достоинства каждого работника, инициативу и творческий подход к делу;
* нельзя высмеивать, осуждать людей, нужно уметь ставить  
  себя на место осуждаемых;
* нужно уметь приветствовать людей;
* нужно уметь слушать людей.

Умение разбираться в людях — одно из важных качеств силь­ного руководителя. Руководителю необходимо знать тех людей, с которыми он находится в контакте, которыми он управ­ляет. Чтобы ближе их знать, необходимо изучить личные дела в отделе кадров. Но это лишь малая доля того, что требуется знать руководителю о людях, так как документы не могут дать полного представления об интеллектуально-психологических способностях и личностных качествах подчиненных. Руководи­телю нужно знать о них все, что может повлиять на процесс их работы и ее результаты. Большое значение в деятельности лю­бого руководителя имеет умение убеждать, т. е. добиваться же­лаемых изменений во взглядах и убеждениях других людей.

*Руководитель* — это не только хороший специалист, но и организатор труда своих подчиненных. Организовать работу других — это распределить между ними конкретные задания. От организаторских способностей руководителя зависит эф­фективность работы подчиненного ему подразделения и соот­ветственно качество работы самого руководителя. Если кол­лектив работает хорошо и качество его работы улучшается, то можно сделать вывод, что он работает под началом хороше­го руководителя, который должен научиться делать работу руками своих подчиненных. Но при этом не следует забывать, что ответственность за плохо выполненную или невыполнен­ную работу несет руководитель данного подразделения как единоначальник.

Эффективность организации работы обеспечивается, когда руко­водитель четко представляет себе, каких результатов он ждет от под­чиненных и в какой форме эти результаты должны быть достигнуты и доложены, а также в какие сроки. Исходя из этого, он должен орга­низовать контроль, который наряду со строгой дисциплиной явля­ется главной предпосылкой эффективной организации труда. (6, с. 17)

**2.2. Нормы этичного поведения менеджера.**

*Нормы этичного поведения менеджера* — 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 подчиненных со­трудников (как, впрочем, и для сотрудников других подразде­лений, с которыми связан вверенный руководителю отдел, а также для внешних деловых партнеров).

Имея в виду личный пример, в первую очередь отметим, что 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 этики деловых отношений.

Залогом планомерной и без нежелательных конфликтов рабо­ты того или иного подразделения служат способности и желание руководителя выполнять общие функции управления. К ним относятся: планирование, организация, стимулирование, регули­рование, контроль.

Неотъемлемой составной частью указанных функций управле­ния является выполнение руководителем *задач координационно­го характера:*

* представительской, т.е. функции представления и защиты интересов коллектива перед вышестоящим руководством и внешним окружением (деловыми партнерами, потребителя­ми и т. п.);
* мотивационной, т. е. функции проведения в подразделении  
  эффективной мотивационной политики, распределения ра­бот между сотрудниками с учетом их интересов, проявления способности увлечь коллектив решением стоящих перед подразделением проблем и т. п.;
* консультативной, т. е. функции по обеспечению необходи­мой помощи подчиненным в решении задач, причем эта по­  
  мощь должна выразиться в конкретных профессиональных  
  консультациях, подкрепленных искренним желанием руко­водителя содействовать сотрудникам.

По опыту многих зарубежных и отечественных организаций выполнение руководителем указанных выше общих функций включается в систему его оценки. Тем самым качество исполне­ния и готовность руководителя к подобным задачам влияют на его официальный рейтинг и неформальный авторитет.

Качественное выполнение указанных общих и координацион­ных функций немыслимо без владения руководителем широ­кими и основательными знаниями в области своей професси­ональной деятельности. Кроме того, для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллекти­ве руководителю необходимы юридические знания по трудовым отношениям. Знать их основы, своевременно обращаться к соот­ветствующим справочникам или специалистам-консультантам — важное условие эффективного личного примера руководителя.

Перечисленные выше качества характеризуют руководителя как хорошего организатора трудового процесса и компетентного специалиста в своей области. Наличия этих качеств еще недо­статочно для того, чтобы руководитель личным примером спо­собствовал предупреждению и преодолению конфликтов и стрес­сов в коллективе. Ему, как уже указывалось, надлежит соблюсти еще одно условие, связанное с тем, чтобы подчиненные видели в нем человека высокой культуры поведения, владеющего знания­ми и навыками в области этики деловых отношений.

Несомненно, также, что любой руководитель должен быть до некоторой степени психологом. Это предполагает определенную сумму знаний, на которой основываются навыки поведения ру­ководителя по отношению к подчиненным. Такого рода знания обычно включают представления об основных закономерностях межличностных отношений, проявляющихся в процессе управ­ленческой деятельности.

Руководителю следует знать и понимать, что разные люди — будь то один человек или группа — в разное время могут реагиро­вать совершенно по-разному на одинаковые воздействия, кото­рые выражаются посредством указаний, приказов, просьб, наставлений и т. п. Часто это происходит от того, что руководи­тель может избрать способ воздействия на сотрудников, не соот­ветствующий их способностям, мотивации и свойствам, а подчи­ненные выбирают в качестве средств защиты любые способы, которые могут оградить их собственное достоинство и самоува­жение.

Другими словами, руководитель должен четко представлять себе, что в сфере управленческой деятельности проявляет себя объективная зависимость восприятия людьми внешних воздей­ствий от различий их социально-психологических характеристик, т. с. мотиваций поведения, способностей и свойств.

Следует подчеркнуть, что ущемление чувства собственного достоинства, самоуважения и личного статуса человека — пря­мой путь к конфликтам и стрессам. Это, в частности, требует, чтобы в ряде случаев руководитель в корректной и ненавяз­чивой форме давал разъяснения своим сотрудникам по поводу того, что лежит в основе его письменных и устных указа­ний, наставлений и просьб.

Руководитель должен знать и постоянно помнить о том, что любой человек включен в систему общественных связей и отно­шений, а потому является их выражением и отражением. Человек меняется в соответствии с законом возрастной асинхронии, т. е. в любой момент времени участник производственного процесса может находиться на разных уровнях интеллектуального, эмоци­онального, физического, мотивационного и социального состояния и развития. Отсюда следует, что ни одна оценка со стороны руко­водителя результатов деятельности, профессионального поведения и личностных качеств сотрудников не может быть окончательной, поскольку любой человек находится в развитии, меняет проявле­ния своих способностей и свойств. Окончательность и стереотип­ность оценок руководителя, игнорирующие психологическую не­адекватность отображения человека человеком, как правило, ве­дут к возникновению напряженной социально-психологической атмосферы.

Кроме того, руководителю следует четко помнить, что в про­цессе управленческой деятельности находит свое проявление зако­номерность искажения смысла информации. Язык, на котором пе­редастся управленческая информация, является естественным язы­ком, понятийный состав которого обладает возможностями различного толкования одного и того же сообщения. При этом люди, участвующие в процессе передачи и обработки информа­ции, могут различаться по интеллекту, образованию, физическо­му и эмоциональному состоянию, что сказывается на понимании тех или иных сообщений. Четкость и однозначность трактовок, необходимые пояснения, передача указаний без посредников, контроль восприятия информации помогут руководителю из­бежать обострения отношений между участниками информа­ционного процесса.

Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспита­ния. Общечеловеческие нормы и правила поведения, универ­сальные основы этики и морали действуют и находят свое проявление, как в производственной, так и в бытовой сферах жиз­ни. Однако профессиональное поведение руководителя требует от него определенных специфических знаний и навыков, которые во многих случаях позволяют предотвратить возникновение конфликта или стрессовой ситуации во взаимоотношениях с подчи­ненными сотрудниками. 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.

*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.

Умение руководителя создать доброжелательную и конструк­тивную обстановку во время беседы — качество, которое способ­ствует тому, что подчиненные сотрудники не будут замалчивать свои проблемы, а будут стремиться решить их вместе со своим руководителем. Более того, руководитель должен поощрять подобные обращения сотрудников. При возникновении призна­ков конфликтной ситуации, появлении у кого-либо из членов коллектива черт поведения, характерных для стресса, руководитель может, а при определенных условиях обязан лично вмешать­ся в ситуацию путем проведения беседы. Личное участие руко­водителя в решении деловых и морально-психологических про­блем сотрудников не должно носить эпизодического характера. Практика проведения бесед эффективна в том случае, если она отличается периодичностью (даже вне зависимости от того, на­зрели острые проблемы или нет).

*В-третьих,* руководитель должен владеть навыками прове­дения критического разбора деятельности подчиненных со­трудников. Невыполнение им правил критики, выработанных многолетним опытом общения людей, является распространен­ной ошибкой, ведущей к обострению отношений в коллекти­ве. Критиковать сотрудников — объективная необходимость в работе любого руководителя. Но при этом он должен пока­зывать личный пример корректного, конструктивного отноше­ния к ситуации, не допускать ущемления личного статуса и чувства собственного достоинства критикуемого сотрудника. Исходя из этого, руководителю не следует критиковать кого- либо в присутствии третьих лиц, начинать разговор непосред­ственно с критики, подвергать разбору личные качества, а не действия сотрудника.

*В-четвертых,* от руководителя требуется умение сочетать де­ловую активность с полноценным отдыхом, искать удовольствие в работе, вместе с подчиненными радоваться успехам и огорчать­ся неудачам, снимать психофизиологическое перенапряжение, прерывать положительными эмоциями цепь стрессовых состоя­ний. Обеспечение хорошего отдыха сотрудников, включая раци­ональное использование свободного времени, поддержание их здоровья, т. е. состояния полного физического, духовного и со­циального благополучия — предмет первостепенной заботы ру­ководителя. Это поднимает деловой настрой людей, увеличива­ет их энергию, повышает жизненный тонус и в конечном счете помогает преодолевать напряженность во взаимоотношениях.

Очевидно, что хороший руководитель служит для сотруд­ников примером высокопрофессионального поведения, пло­хой, напротив, является наглядным свидетельством того, как не надо руководить. Столь же несомненно, что руководитель участвует в управлении социально-психологическим климатом не только своими профессиональными действиями, но и сло­вом, всем своим обликом, авторитетом, культурой поведения, личным «магнетизмом». Таким образом, нормы и принципы поведения руководителя базируются на основных правилах этики делового общения. (4, с. 43)

**3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.**

Итак, менеджер – это компетентный специалист в области управления, организации и контроля за деятельностью подчиненных. Менеджер помимо знаний непосредственно в рамках своего управления должен еще и обладать рядом профессиональных, физических и личностных качеств, куда входит и профессиональная этика менеджера. Для выявления этичной компетенции менеджера существует тест.

*1. Тест на этику организации*

Многие ситуации повседневного бизнеса нелегко квалифицировать по признаку правильно- непра­вильно, они скорее находятся в промежуточной, «серой» области. Чтобы продемонстрировать комплекс моральных дилемм, ниже приведен «ненаучный» тест на уклонение... Не стремитесь набрать высокую сумму баллов. Не в этом суть. Просто ответьте на вопросы и подсчитайте результат. (2, с. 100)

Определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях, используя такой код: совершенно согласен — СС, согласен — С; не согласен — НС, совершенно не согласен — СНС.

1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководств

2. Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требо­вания контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы спра­виться с делом.

3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности;

иногда поэтому необходимо давать примерные цифры.

4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информа­цию от начальства.

5. Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы

можем сомневаться в правильности этих действий.

6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время.

7. Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного  
превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия ра­ботников.

8. Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказа, чтобы заполу­чить этот заказ.

9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных теле­фонных разговоров, когда ею не пользуется компания.

10. Руководство должно быть ориентированно на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства.

11. Если ради получения крупного контракта потребуется устройст­во банкета или легкая деформация политики компании, я дам на это разрешение.

12. Без нарушения политики компании и существующих инструк­ций жить невозможно.

13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так,  
чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «из­  
лишки». (Этическая проблема здесь та же самая, что у кассы, когда

кассир сдает меньше сдачи.)

14. Использовать время от времени копировальную машину компа­нии для личных или местных целей — вполне приемлемо.

15. Унести домой то, что является собственностью компании (каран­даши, бумага, ленты для пищу щей машины и т.п.), для личных нужд — приемлемая дополнительная льгота.

Оценка ответов в баллах: СНС — 0, НС — 1, С — 2, СС — 3.

Если вы набрали в сумме:

0 — Готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого.

1-5 — Вам можно идти в епископы.

6-10 — Высокий этический уровень.

11-15 — Приемлемый этический уровень.

16-25 — Средний этический уровень.

26-35 — Требуется моральное совершенствование.

36-44 — Происходит быстрое соскальзывание в пропасть.

45 — Охраняйте ценные вещи от самого себя.

Результаты теста (см. приложение 3), показывают средний уровень профессиональной этики. Это говорит о том, что у меня уровень этики отвечает требуемой в пределах компетенции профессионального специалиста, но можно и развивать свой уровень и выше, ведь только психологическое и этическое сближение с подчиненными способствует пониманию, и, следовательно, более эффективному управлению организацией.

*2. Разбор ситуации*

Помимо уровня этики менеджер должен уметь разбираться в сложившейся ситуации, выявлять проблему и уметь принимать наиболее компромиссное решение в соответствии с требованиями, также и этическими.

*Ситуация*

*Госпожа Петрова открывает свое дело и ей необходимо получить кредит в банке. На решающую встречу она пришла вовремя, с необходимым пакетом документов, но одетая в джинсы, свитер и кроссовки. Объясните одну из возможных причин отказа банка в кредите.*

Решение ситуации:

Получение кредита в банке само по себе сложный процесс: необходимо собрать обязательный пакет документов, подписать многочисленные справки, если средства идут на открытие собственного дела – предъявить проект дела со всеми финансовыми вычислениями (Бизнес- план). Причиной отказа может быть несоответствие одному из требуемых пунктов, но есть еще один фактор, который мог учитываться сотрудниками банка при обращении госпожи Петровой. Это: внешний вид госпожи Петровой. Главным определяющим фактором при предоставлении банком кредита является платежеспособность клиента, о котором можно судить по документам. Но когда речь идет еще и о предоставлении кредита для начинания собственного дела, клиент рассматривается как партнер и партнер банка должен соответствовать определенным требованиям, в том числе и в таком немаловажном моменте как имидж. Следовательно, несоответствующий деловой этике вид женщины вызвал у сотрудников банка подозрение и, далее, отказ. Но с другой стороны платежеспособность и порядочность клиента невозможно адекватно оценить лишь по внешнему виду, для деловой оценки необходимо руководствоваться более конкретными фактами, такими как наличие имущества, автомобиля, квартиры у клиента, деловые рекомендации партнеров по бизнесу. А тот факт, что отказ был связан именно с внешним видом женщины на момент ее обращения, не имеет под собой никакого истинного значения, здесь можно судить лишь о профессиональной некомпетентности и неопытности сотрудников самого банка. При предоставлении кредита они должны были больше внимания обратить не на одежду клиента, а на данные предоставленных документов и возможную проверку их по базе данных. Следовательно, отказ последующий от сотрудников банка по причине несоответствующего вида возможна, но не это не является главной причиной.

Заключение

К концу курсовой работы с полной уверенностью можно сказать, что тема курсовой работы была раскрыта полностью, задачи, поставленные в начале работы выполнены, цель глубоко изучить тему и опробовать его на практическом примере была достигнута. В работе по изучению темы были затронуты ведущие разделы науки этика, в частности этики менеджмента.

В заключении можно сказать, что в организации разработка и культивация этических норм являются не только желательными, но и практически необходимыми. При наличии системы этики менеджмента возможно добиться того, что персонал будет удовлетворен своей деятельностью, получит моральное удовольствие от работы, привлекательность организации в глазах общественности будет сформирована положительно. Как следствие этого, будет повышена прибыльность компании. В то же время этика менеджмента — это та основа, которая предполагает длительное существование организации, а соответствие менеджера профессиональным этическим нормам делает его авторитетным в глазах подчиненных и сотрудников.

И в конце хотелось бы закончить словами великого философа Иммануила Канта: «Этика есть философия доброй воли, а не только доброго действия». (1, с. 72)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Афоризмы [Электронный ресурс].- М.: Директ Медиа Паблишинг, 2005.
2. Большая энциклопедия психологических тестов [Электронный ресурс].- М.: Директ Медиа Паблишинг, 2005.
3. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений [Текст]: учебник/ А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров.- М.: ИНФРА – М, 2003.
4. Петрунин, Ю.Ю. Этика бизнеса [Текст]/ Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов.- М.: Дело, 2000.
5. Шихирев, П.Н. Этические принципы ведения дел в России [Текст]/ П.Н. Шихирев.- М.: Финансы и статистика, 1999.
6. Этика деловых отношений [Текст]/ В.К. Борисов [и др.].- М.: ИНФРА – М, 2006.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Наименование группы принципов** | **Состав принципов групп** |
| **1** | **2** | **3** |
| **1** | **Принципы личности** | 1. Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли. 2. Уважай участников общего дела — это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств. 3. Воздерживайся от насилия и угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей. |
| **2** | **Принципы профессионала** | 4. Всегда веди дело сообразно средствам.  5. Оправдывай доверие, в нем — основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты хочешь видеть своего лучшего партнера. 6. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер — тот, который тоже выигрывает от. сделки. |
| **3** | **Принципы гражданина России** | 7. Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.  8. Для законного влияния на власть и законотворчески объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов. 9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременного общественного признания. |
| **4** | **Принципы гражданина Земли** | 10. При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе. 11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодны всем. 12. Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они не хуже и не лучше нас, они — просто другие. |

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ**

**РУКОВОДИТЕЛЕМ И ПОДЧИНЕННЫМ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вид отношений между руководи­телем и подчинен­ными** | **Поведение руководителя** | | **Содержание отношений между руководителем и подчиненными** |
| **Автократ** | **Демократ** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| **Обратные связи** | Критикует | Хвалит | Подчиненные стремятся побыстрее узнать оценку своей работы от руководителя, который обязан вовремя и точно сделать это |
| **Определенная доля свободы** | приказывает | Ставит цели | Опираясь на глубокое изучение характера свох подчиненных, руководитель решает, какому работнику следует дать свободу действий, а какой должен действовать по приказу |
| **Отношение**  **к работе** | Рассма-  тривает  усилия  подчинен-  ных как  должное | Хвалит за  полученные  результаты | Руководитель, трезво  оценивающий роль работы  в жизни людей, не  преувеличивая и не  преуменьшая ее, помогает  своим подчиненным четко  определить место работы в  их жизни |
| **Ориентация**  **на**  **результаты**  **работы** | Делает  упор на  сроки  выполне-  ния  работы | Делает  упор на  поощрение | Хороший руководитель  знает, как правильно  оценить трудовые  достижения подчиненного,  принимая во внимание как  сам результат, так и  элемент трудового состязания в процессе труда |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| **Повышение**  **по службе** | Главное —  подчинен-  ный дол-  жен все  время  быть.  на своем  рабочем  месте | Стиму-  лирует  повышение  эффектив-  ности и  качества  труда  подчинен-  ного | Лучший путь сделать  карьеру — хорошо  выполнять свои  повседневные  обязанности. Хороший  руководитель намеками  укажет на эту возможность  тем, кто имеет на это  шансы |
| **Личное**  **поведение** | Сугубо  официа-  льные  отноше-  ния | Демо-  кратизм  общения | Отношения между  руководителем и  подчиненными должны  опираться на взаимность,  но руководитель обязан  относиться с предельным  интересом и уважением ко  всем подчиненным. |

Ответы на вопросы теста «Тест на этику организации»

Алексеевой Лилии Николаевной.

1. НС (1)
2. СНС (0)
3. С (2)
4. С (2)
5. НС (1)
6. С (2)
7. С (2)
8. НС (1)
9. С (2)
10. СНС (0)
11. СС (3)
12. НС (1)
13. НС (1)
14. СС (3)
15. СНС (О)

ИТОГ: 21 балл – средний этический уровень.