

Серия «Учебные издания для бакалавров»

А. К. Семенов, Е. Л. Маслова

ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

7-е издание, стереотипное

Москва

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»

2019

УДК 65
ББК 65.29
С30

Авторы:

А. К. Семенов — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, почетный работник высшего профессионального образования;

Е. Л. Маслова — кандидат экономических наук, профессор.

Рецензенты:

И. Ю. Беляева — доктор экономических наук, профессор;

И. В. Крупина — доктор педагогических наук, профессор.

Семенов А. К.

С30 **Этика менеджмента: Учебное пособие для бакалавров / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. — 7-е изд., стер. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 270 с.**

ISBN 978-5-394-03279-0

В учебном пособии рассматриваются теоретические и методологические основы этики менеджмента. Освещаются вопросы делового общения и корпоративного поведения, личностных взаимоотношений. В пособии освещаются проблемы, связанные с проведением собраний, совещаний, презентаций, деловых переговоров, оформлением офиса, национальными особенностями этики.

Для студентов учебных заведений высшего и среднего профессионального образования, преподавателей, практических работников, а также всех тех, кто интересуется современными проблемами управления.

Подписано в печать 25.09.2018. Формат 60×90 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печ. л. 17,0. Тираж 100 экз.

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»

129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732

Тел.: 8 (495) 668-12-30, 8 (499) 183-93-23

E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;

office@dashkov.ru — офис; <http://www.dashkov.ru>

ISBN 978-5-394-03279-0

© Семенов А. К., Маслова Е. Л., 2006

© Оформление.

ООО «ИТК «Дашков и К°», 2017

Содержание

1. Методологические основы этики менеджмента	5
2. Факторы формирования этики менеджмента в России	14
3. Этика менеджмента: понятие и сущность	23
4. Заповеди делового человека	28
5. Правила этики в деятельности менеджера	44
6. Требования к внешнему облику менеджера	50
Внешний облик делового мужчины	53
Внешний облик деловой женщины	55
7. Этика делового общения: приветствие, представление и обращение	60
Приветствие	60
Представление	63
Обращение	64
8. Визитные карточки	69
9. Телефонный этикет в работе менеджера	76
Если звоните Вы	78
Если звонят Вам	81
10. Речевой этикет в деловом общении менеджера	85
11. Правила подготовки и проведения деловой беседы	94
Как правильно вести беседу	96
Чего не следует делать во время беседы	97
Способы прекращения разговора	99
12. Приемы воздействия на деловых партнеров и подчиненных	102
Прием “Имя собственное”	103
Прием “Зеркало отношения”	104
Прием “Золотые слова”	105
Прием “Терпеливый слушатель”	107
Прием “Личная жизнь”	107
13. Этика отношений в системе “руководитель — подчиненный”	108
Похвала	113
Правила конструктивной критики	117
Принципы восприятия критики	124

14. Деловые и межличностные отношения на работе	129
Этические аспекты взаимоотношений мужчин	
и женщин на работе	132
Дружба между сотрудниками на работе	135
Служебный роман	138
15. Правила делового этикета для подчиненных	141
Когда и как заканчивать рабочий день	142
Каким оставлять рабочее место	144
16. Собрания и совещания в работе менеджера	147
17. Правила подготовки и проведения переговоров	153
18. Презентация фирмы, проекта, отчета	164
19. Деловые приемы как продолжение служебной	
деятельности	178
Правила поведения на деловых приемах	179
Правила подготовки деловых приемов	186
Рассадка за столом	191
Застольные манеры	193
20. Подарки в деловом общении	198
Подарки иностранным деловым партнерам	203
Подарки соотечественникам	206
21. Этика оформления офиса	207
Стандарты освещения	209
Стиль интерьера	212
Помехи и раздражители	215
Растения в офисе	218
Что повесить на стены	220
Офис будущего	221
Офис как источник болезней	224
22. Смена работы и этикет, правила увольнения	229
Если вас увольняют	232
Как сохранить секреты фирмы	234
23. Адаптация на новом месте работы	238
Адаптация менеджера	239
Чего нельзя делать в период адаптации	241
24. Национальные особенности этики менеджмента	244
Особенности этики менеджмента в России	246
Особенности этики менеджмента иностранных партнеров	249
25. Корпоративные кодексы поведения	263
Литература	269

1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

Экономика, управление и этика относятся к фундаментальным характеристикам жизни общества. При этом экономика создает материальные основы жизнедеятельности. Управление обеспечивает эффективное функционирование экономики. Так, по оценке классика современного менеджмента Питера Друкера успехи нации на 80% определяются не природными ресурсами и технологиями, а эффективностью управления. Этика формирует цивилизованные правила поведения людей, ведения хозяйства и управления.

В истории развития общества принято выделять ряд этапов, на которых формы, содержание, соотношение и взаимодействие экономики, управления и этики менялись. Существуют различные классификации этапов общественного развития.

Длительное время в экономической, особенно в марксистской, литературе господствовала формационная теория деления общества по признакам его классовости и способа производства, определяемого уровнем развития производительных сил и характером производственных отношений. Это была так называемая “пятичленка”, включающая первобытно-общинное, рабовладельческое, феодальное, капиталистическое и коммунистическое общество. В настоящее время такое деление изжило себя. Если первые четыре из перечисленных пяти видов общества в той или иной степени соответствуют материалистическому пониманию истории, то коммунистическое общество оказалось порождением идеалистической теории. Историческое развитие, как окончательно стало ясно в XX в., пошло другим путем, в котором смена классов пе-

рестала быть определяющим это развитие фактором. Считается, что роль ключевого фактора общественного развития перешла к техническому прогрессу, на основе которого возникла другая классификация этапов общественного развития. Согласно этой классификации выделяют традиционное, индустриальное и постиндустриальное общество. Традиционное общество было основано на примитивной технике и технологии. Для него было характерно преобладание семейных, клановых отношений. Соответственно традиционное управление основывалось на родовых и семейных традициях, разделении труда по полу и возрасту, личной зависимости, передаче власти по наследству. В категорию традиционных обществ попадали как первобытно-общинные, так и рабовладельческие и феодальные общества. Отдельные черты традиционных обществ (клановость, семейственность, наследование власти) сохранились до настоящего времени.

Технический переворот, начавшийся в XVII–XVIII вв., ознаменовал переход от медленно развивающихся традиционных обществ к индустриальному обществу. Экономика индустриального общества получила наименование рыночной (капиталистической). В соответствии с ней сформировался особый тип управления — менеджмент, основанный на самоуправлении хозяйствующих субъектов и государственном регулировании развития экономики. Основой рыночной экономики является свободное предпринимательство, т. е. инициативная деятельность, направленная на насыщение рынка товарами и получение прибыли. В мировой практике рыночной экономики выделяется, по крайней мере, четыре управленческие функции предпринимателя:

1. Новаторство в технике, технологии, организации, коммерции, финансах и других видах деятельности.
2. Соединение ресурсов земли, труда и капитала в едином процессе предпринимательской деятельности.
3. Принятие решений в бизнесе.
4. Риск своими и заемными средствами, временем, трудом, деловой репутацией.

Современное понимание предпринимательства отождествляет его с деятельностью по организации и осуществлению смелых, важных и трудных проектов, направленных на развитие существующего способа производства путем внедрения изобретений, использования новых технических, экономических и организационных возможностей. Это отличает предпринимательство от бизнеса как общего направления деловой деятельности. Определяющее влияние на формирование рыночной экономики, особенно в ее западном варианте, оказал протестантизм и его этика. Протестантизм — третья после православия и католицизма разновидность христианства, возникшая в период Реформации в XIV в. Главное отличие протестантизма от католицизма и православия состоит в учении о непосредственной связи Бога и человека. Протестантизм отрицает примат духовной власти над светской, противопоставление духовенства мирянам, придерживается упрощенного культа, придает первостепенное значение нравственному началу, пробуждает в человеке чувство личного достоинства и буржуазно-индивидуалистические представления. Это отмечал Макс Вебер, подчеркивая связь “протестантской этики” с “духом капитализма”. Одновременно М. Вебер считал, что “капитализм западного типа мог возникнуть только в западной цивилизации”¹. Для протестантской этики высшими качествами человека являются трудолюбие, скромность в жизни, бережливость, честность, добросовестность, благотворительность. Согласно этой этике практичность, богатство и труд являются священными.

В процессе своего формирования и развития рыночная экономика и ее менеджмент выработали определенные ценностные установки. К ним относятся:

- прагматизм, т. е. ориентация на эффективность и полезность;
- индивидуализм, принцип которого применительно к деятельности фирмы в рыночной экономике, сформулирован-

¹ Вебер М. Протестантская этика: Сборник статей. М., 1972.

ный А. Смитом, гласит: “...дай мне то, что мне нужно, и ты получишь то, что необходимо тебе”;

- свобода деятельности и потребления;
- рациональность, включающую свободный рынок, свободный от принуждения труд, монетарную систему, рациональную технику, технологию и управление, учет человеческого фактора;
- признание конкуренции как свойства, изначально присущего человеку;
- взаимное доверие, честность и верность слову как необходимые условия ведения дел;
- компромиссность между субъектами рыночной экономики (собственниками, предпринимателями, менеджерами, работниками, продавцами и покупателями, производителями и потребителями), обеспечивающая учет взаимных интересов. На практике достижение компромисса включает в себя ответы на шесть вопросов: 1. Что я отдаю? 2. Что ты отдаешь? 3. Что я получаю? 4. Что ты получаешь? 5. Какие у меня альтернативы? 6. Какие альтернативы у тебя?

Наряду с общими убеждениями, характерными для рыночной экономики и ее менеджмента, существуют частные принципы деятельности отдельных фирм, отражающие их специфику, организационную культуру, а также личность из создателя. Например, Г. Форд (старший) придерживался следующих пяти убеждений:

1. На первом месте стоит качество.
2. Постоянное совершенствование в значительной степени влияет на наш успех.
3. Участие сотрудников в деле и прибыли — наш стиль работы.
4. Торговцы и поставщики — наши партнеры.
5. В деле нашей социальной и общественной значимости нет компромиссов.

Принципы компании IBM, сформулированные ее основателем Томасом Уотсоном, гласят:

1. Каждый человек заслуживает уважения.

2. Каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно.

3. Добиваться совершенства во всем.

Данные принципы вошли в Кодекс поведения IBM, согласно которому ее работникам запрещено дурно отзываться о конкурентах, борьбу за покупателя рекомендуется выигрывать только за счет качества товаров и услуг, а не путем использования чужих слабостей. Кодекс советует не хвастаться размерами компании, ее успехами и положением, количеством средств, расходуемых на исследования и разработки.

Положение о том, что компания должна управляться социально-этическими принципами, а не конкретным человеком стало одним из постулатов современного менеджмента.

Если на Западе определяющее влияние на этику рыночной экономики и ее менеджмент оказывает протестантизм, то на Востоке, в особенности в Японии, на экономику, управление и общество в целом сильное влияние оказывала и до сих пор оказывает философия Конфуция, представляющая одно из ведущих идейных течений в древнем Китае. Центральное место в учении Конфуция занимают: гармония развития, человеколюбие, верность государству, долгу, деление на старших и младших, уважение к старшим, сыновья почтительность. Взгляды Конфуция повлияли на внутреннюю структуру японских фирм, порядок принятия управленческих решений, формы стимулирования труда, практику приема на работу. Современная японская фирма изнутри представляет собой пирамиду, состоящую из множества малых групп, каждая из которых состоит из старших и младших. Отношения старших и младших строятся таким образом, что старшие проявляют заботу о младших, а те в свою очередь отвечают благодарностью и готовностью эффективно работать.

Ориентация управления на группу определяет коллективную ответственность, заинтересованность работников в успехе организации в целом, а не только конкретного ра-

бочего места, моральное и материальное стимулирование по коллективным результатам. Продвижение по службе осуществляется по принципу старшинства. Принятие управленческих решений в Японии отличается от аналогичной практики на Западе, где коллективные решения принимаются большинством голосов. В Японии действует более сложный процесс принятия решений, состоящий в нахождении консенсуса, т. е. согласия участников принятия решений. Принятый порядок принятия коллективных решений (“рин-ги”) учитывает не только мнение большинства, но и защищает интересы оказавшихся в меньшинстве, позволяет сохранить им свое лицо.

Семейно-клановый характер японских фирм проявляется в практике приема на работу. Так, около одной трети всех фирм использует пожизненный найм работников, которые обеспечиваются жильем и работой и в свою очередь берут на себя обязательство добросовестно трудиться, а в случае производственной необходимости менять рабочее место и даже место жительства.

Принципы японского менеджмента в наиболее полном виде были сформулированы основателем компании Matsushita Electric Коносукэ Мацуситой. Эти принципы включают постулаты веры, т. е. то, во что верит компания, и этические стандарты, характеризующие то, как реализуется вера компании. Постулатами веры Matsushita Electric являются семь установок:

- потребитель превыше всего;
- получение прибыли путем служения обществу;
- самостоятельное управление;
- сосуществование и совместное процветание;
- участие в управлении всех работников компании;
- честная конкуренция на рынке;
- люди впереди, т. е. превыше продуктов.

Соответственно выделяется семь этических стандартов:

- вклад в общественное развитие;
- справедливость и честность;

- сотрудничество и командный дух;
- совершенствование;
- учтивость и скромность;
- адаптация к ситуации;
- признательность.

Индустриальное общество в своем развитии прошло, по крайней мере, два этапа — массового производства и массового сбыта.

Основными задачами менеджмента на этапе массового производства были:

1. Обеспечение высоких темпов роста промышленного производства.
2. Снижение издержек производства.
3. Производство ограниченного ассортимента стандартной продукции.

Условиями, в которых менеджмент решает эти задачи, были конкуренция, осуществляемая путем подавления, разорения и поглощения, и невмешательство государства в деятельность фирм. К началу 30-х гг. XX в. спрос на основные потребительские товары стал близок к насыщению. Разразился мировой экономический кризис. Усилилась роль государственного вмешательства в экономику. Стало формироваться маркетинговое направление в менеджменте, включающее изучение спроса и покупательского поведения в зависимости от возрастных и социальных групп населения, ценообразование с учетом спроса и предложения товаров, товародвижение от производителя до потребителя с учетом его различных каналов, стимулирование сбыта. Возникло движение консьюмеризма (защиты прав потребителей).

В конце 50-х гг. на Западе наметился, по определению американского ученого Г. Белла, переход к постиндустриальному обществу. Известный специалист по менеджменту П. Друкер определил этот период развития общества как эпоху без закономерностей. Признаками постиндустриального общества считаются:

- появление теории нулевого роста;

- повышение требований общества к социальной ответственности бизнеса и экологии;
- появление проблемы нехватки невозобновляемых материальных ресурсов;
- повышение роли нематериальных ресурсов, знаний в развитии экономики;
- возникновение проблемы удовлетворения высоких запросов личности в выборе интересной работы, в разнообразном отдыхе, в заботе о здоровье;
- глобализация экономики и конкуренции, развитие международных рынков, образование экономических союзов.

Самым важным признаком постиндустриального общества является социальная миссия и ответственность бизнеса перед обществом. Миссия — это высшая цель, смысл существования фирмы, ее роль в окружающей ее внешней среде. В самом общем виде миссия фирмы состоит в удовлетворении тех или иных потребностей того или иного круга потребителей. Социальная миссия предполагает, что получение прибыли — это внутреннее дело фирмы. Прибыль обеспечивает выживаемость фирмы в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Опыт рыночной экономики свидетельствует о том, что фирмы, ставящие своей главной целью получение максимума прибыли в как можно более короткий срок, существуют недолго.

Долговременная выживаемость и развитие фирмы зависят не только от ее прибыльности, они включают в себя справедливое отношение к работникам, достойную оплату и безопасность их труда, высокое качество продукции и услуг, сохранение окружающей среды, правдивость рекламы, соблюдение всех обязательств перед государством, партнерами, акционерами, работниками, участие в социально-экономическом развитии районов, где расположена фирма, а также в благотворительной деятельности, доступ общественности и государственных органов ко всем видам информации о делах фирмы. В результате современная фирма становится социально-экономической организацией, в которой этические

нормы являются важнейшим регулятором внутрифирменных и межфирменных отношений, а также отношений внутри общества в целом.

Этика управления может рассматриваться также в контексте теории цивилизационного развития общества, согласно которой это развитие состоит из этапов, характеризующихся определенным уровнем развития человека (потребностей, способностей, знаний и умений), народонаселения, технологических и экономических способов производства, социально-политических отношений, духовного воспроизводства (науки, культуры, образования, этики и религии). Цивилизационный подход, в отличие от формационного и техногенного, считает первоисточником общественного развития не классовую борьбу и изменение в производительных силах, технике и технологии, а развитие самого человека, его духовного мира². Известны различные классификации цивилизаций. Так, А. Тойнби выделил 21 цивилизацию, которые существовали в человеческой истории, сменяя друг друга. По А. Тойнби, в середине XX в. выделялось 5 живых цивилизаций: западное общество, православно-христианское общество, расположенное в Юго-Восточной Европе и России, исламское общество, индуистское общество, дальневосточное общество. С. Хантингтон в конце XX в. выделял 8 цивилизаций: западную, православную, китайскую, исламскую, индуистскую, японскую, латиноамериканскую и африканскую.

Цивилизационный подход к развитию общества позволяет выделить ментальную составляющую этики менеджмента, т. е. совокупность определяющих ее геополитических, национальных, исторических, религиозных и социокультурных факторов.

² Экономическая энциклопедия. Экономика. М., 1999. С. 946.

2. ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

Переход России к рыночной экономике выдвинул задачу формирования соответствующего ей менеджмента. Поскольку исторического аналога перехода от административно-командной системы управления к рыночной не существует, возник вопрос о выработке модели современного российского менеджмента. Такая своеобразная ситуация возникла вследствие нарушения эволюционности и преемственности в развитии России. На протяжении XX в. эти нарушения происходили, по крайней мере, дважды: в 1917 г. в результате Октябрьской революции и в 1991 г. в результате кризиса административной-командной системы управления и распада СССР.

В ходе обсуждения путей рыночных преобразований в России определились три основных концепции.

1. *Концепция использования в России западной, преимущественно американской модели менеджмента.* В качестве обоснования такого выбора приводятся такие доводы, как высокая степень разработанности теории менеджмента, большой опыт ее применения и высокая эффективность рыночной экономики на Западе. Учитывается и то, что именно Западу, а точнее США, Советский Союз проиграл экономическое соревнование социализма с капитализмом. Исходя из этого, внедрение американских принципов хозяйствования, основанных на свободе деятельности, индивидуализме, прагматизме, нередко трактуется как наиболее верный путь развития российского менеджмента. Кроме того, считается, что вследствие высокой восприимчивости России ко всему иностранному данная концепция, также как в свое время марксистская теория, может стать основой ее преобразований в

XXI в. На практике все реформы, проводимые в стране в 90-е гг. (либерализация, приватизация экономики и др.) происходили по западной (американской) модели.

Опыт первых десяти лет рыночных преобразований в России позволяет сделать ряд выводов, как о некоторых их позитивных результатах, так и о крупных провалах.

К положительным результатам относятся:

- демонополизация государственной собственности;
- переход на коммерческие принципы деятельности предприятий;
- свобода предпринимательской деятельности;
- большие возможности для населения в реализации своих способностей и увеличении доходов;
- принятие наиболее активной частью населения ответственности за свое благополучие на себя;
- насыщение рынка товарами и услугами.

Однако в целом опыт рыночных преобразований в России в 90-х гг. оказался неудачным. Был допущен ряд ошибок и просчетов. К ним относятся:

◆ Форсированный переход от административно-командной системы управления к рыночной, предусматривающий слом существующего государственного хозяйственного механизма. Основная цель была не обеспечение эффективного управления экономикой, а стремление добиться необратимости рыночных преобразований. Адаптационные возможности государственного хозяйственного механизма не были использованы.

◆ Не была учтена психологическая неподготовленность широких слоев населения к коренным рыночным преобразованиям. Государство не проводило разъяснительной работы с населением, направленной на скорейшую его адаптацию к изменившимся условиям жизнедеятельности, в результате чего произошла деморализация населения.

◆ Рыночные реформы не носили системного характера. Они сводились к либерализации, приватизации и финансовой стабилизации. Неучтенными оказались цели структурной

перестройки экономики, обеспечения устойчивого роста производства, инвестиций и социальной сферы. Отсутствовали видение будущего российского общества и целостная стратегия развития экономики на долгосрочную перспективу.

◆ Была переоценена способность реформируемой экономики к саморегулированию. По существу, произошло самоустранение государства из сферы экономики, а также использование им нерыночных методов (неплатежи по имеющимся обязательствам). В результате не достигнута демонополизация экономики, не создана полноценная конкурентная среда, не обеспечена открытость, доступность рынка и равные условия деятельности для всех хозяйствующих субъектов. Отсутствуют стабильность законодательства и контроль за соблюдением законов.

◆ Были допущены серьезные ошибки в кредитно-денежной политике и в формировании финансовой инфраструктуры. Необоснованным и преждевременным оказалось введение конвертируемости рубля, в результате чего произошла долларизация экономики. Не был обеспечен контроль за движением капиталов, в особенности за его вывозом из страны. Не был создан полноценный фондовый рынок. Деятельность коммерческих банков оказалась оторванной от реального сектора экономики.

2. *Концепция адаптации западной модели менеджмента к российским условиям* предполагает не ее копирование, а приспособление к российским реалиям. Понимание такой необходимости пришло вместе с осознанием разрушительных последствий реформ, проведенных в 90-е гг., к которым относятся:

- уменьшение объема валового внутреннего продукта за период 1991–2000 гг. в два раза;
- снижение реальных доходов населения;
- сокращение средней продолжительности жизни и увеличение смертности населения;
- деформация социально-этических отношений в направлении усиления дифференциации доходов, роста коррупции,

эгоизма, агрессивности, утраты веры в социальную справедливость;

- распространение правового нигилизма;
- снижение престижа и недооцененность добросовестного труда;
- обесценение моральных критериев поведения (оправдание спекуляций, невозврата займов, проституции и т. п.)

Адаптационная концепция реформирования российской экономики имеет свои сильные и слабые стороны. Ее достоинством является отказ от методов шоковой терапии и нацеленность на постепенное сближение российской модели хозяйствования и управления с западной. Недостаток адаптационной модели состоит в том, что она оставляет открытым вопрос о том, насколько оправданным является использование западной модели в России.

3. *Концепция создания российской теории менеджмента* исходит из самобытности и особого пути развития России, основанных на православии, самодержавии (веры в высшего руководителя), высокой духовности, коллективизме, приоритете общественных интересов, терпеливости, выносливости, стойкости народа, его способности к самопожертвованию. Концепция самобытности и особого пути развития при всей своей внешней привлекательности и определенной обоснованности таит в себе ряд серьезных опасностей, главными из которых являются угроза консервации или восстановления ранее сложившихся в России управленческих отношений без учета происходящих в них изменений, а также возможная изоляция страны от мирового опыта развития менеджмента. В связи с этим наиболее обоснованным и плодотворным представляется следование России современным мировым тенденциям развития менеджмента с учетом ее конкретных национальных особенностей.

К важнейшим мировым тенденциям развития менеджмента в XXI в. относятся:

1. Глобализация менеджмента, проявляющаяся в развитии транснациональных корпораций и международного ме-

менеджмента, глобальной конкуренции и стратегических союзов. Транснациональная корпорация характеризуется единой информационной системой, особым стратегическим и организационным подходом к управлению, учетом специфических потребностей различных регионов. Глобальная конкуренция — это конкуренция в мировом масштабе, преодолевающая национальные границы. Стратегические союзы — это экономические организации, создаваемые для координации деятельности государств или компаний. В целом глобализация менеджмента ведет к выработке единых для всех правил ведения бизнеса и норм делового общения.

2. Менеджмент становится главным ресурсом развития. В отличие от материальных, трудовых, финансовых ресурсов, которые все более становятся ограниченными, возможности развития менеджмента безграничны. В этой связи уровень экономического развития стран все в большей мере определяется не размерами их территории и богатством природных ресурсов, а совершенством профессионального менеджмента.

3. Происходит нарастание неопределенности в развитии, которая представляет собой совокупность обстоятельств, не являющихся для менеджеров очевидными, но оказывающих влияние на управление. Различают два вида неопределенности: обусловленную внутренними свойствами объектов, и неопределенность, связанную с неполнотой сведений о них. Н. Винер считал, что источник внутренней неопределенности социальных систем заложен в их фундаментальной нестабильности. Уровень неопределенности может быть снижен путем прогнозирования развития, а также путем адаптивного поведения объекта в условиях изменяющейся внешней среды. Гибкость и адаптивность поведения становятся важнейшими характеристиками деловой этики и менеджмента в целом.

4. Повышается роль информационных технологий и их влияние на организацию и этику делового общения. Прежде всего, возрастает общий объем информации. При этом письменная форма обмена информацией становится преобладающей. В связи с широкой доступностью электронной информа-

ции становится недопустимым употребление двусмысленных, спорных, конфликтных выражений, а также высказываний, задевающих чье-то самолюбие и достоинство. Расширяются возможности делового общения на расстоянии, проведения электронных конференций, выполнения секретарских и других обязанностей из дома. В деловом электронном общении распространяется особый жаргон, сленг.

5. Развивается новая организационная культура, т. е. система ценностей и правил, которых придерживается та или иная фирма. Общее направление в изменении организационной культуры — это переход от административной культуры к рыночной. Административная культура основана на дисциплине, иерархии, централизации. Основу рыночной культуры составляют творчество, самоопределение, сотрудничество, компромисс, децентрализация.

6. Меняется представление о менеджменте и менеджерах. Традиционный менеджмент развивался по пути специализации. В настоящее время менеджер перестает рассматриваться как узкий специалист, на него возлагается ответственность за весь процесс создания богатства. В этой связи повышается зависимость оплаты труда менеджеров от реальных результатов их деятельности. Снижается доля постоянной части их заработной платы и повышается доля ее переменной части.

7. Трансформируются подходы менеджмента к персоналу. Традиционный подход исходил из приоритетности для работников их заработной платы и организации труда, ограниченной узкими рамками рабочего места. В XXI в. работники начинают больше ценить интересную работу, сотрудничество, заботу о здоровье, свободное время, а заработную плату соотносить со своими личными и деловыми качествами, а также достигнутыми результатами.

8. Развивается управление на основе лидерства, представляющего способность менеджера убеждать и оказывать влияние на работников. Признаками лидерства являются квалификация, опыт, благоприятные человеческие качества, образо-

вание, культура. Для лидера характерны такие качества, как гибкий, преимущественно демократический стиль, использование социальных и психологических методов управления, сочетание в управлении свободы и жесткости одновременно.

Результатом действия новых тенденций в менеджменте является формирование модели менеджера XXI в., в соответствии с которой он может быть охарактеризован как глобальный стратег, знаток компьютерных технологий, учитывающий не только рыночные, но и внерыночные факторы, являющийся новатором, лидером, обладающим харизматическими качествами.

Национальные особенности менеджмента в России определяются геополитическими, историческими, социально-экономическими и социокультурными факторами ее развития, в результате действия которых сформировался российский менталитет, т. е. психология, образ жизни, поведение, привычки и обычаи народа.

Вследствие своего геополитического положения Россия является евроазиатской страной. Поэтому российский менталитет характеризуется соединением противоречивых начал — западного и восточного.

Западное начало проявляется в стремлении к свободе, индивидуализму, прагматизму. Восточное начало характеризуется духовностью, коллективизмом, патриархальностью, консерватизмом.

Коллективизм и индивидуализм — две полярные основы российского менталитета. Их соотношение постоянно меняется.

До революции 1917 г. господствовал общинный образ жизни. Однако были попытки его разрушения. Так, в ходе Столыпинских реформ усилилась индивидуализация жизни сельского населения. В советское время в управлении была взята на вооружение коллективистская идеология и уравнилельное распределение. Человек как личность мало что значил в советском обществе. При всех положительных сторонах коллективизма (обмен опытом, взаимодействие и взаимопомощь)

он нес в себе и определенные недостатки, особенно в управлении: возможность уйти от ответственности и отвести вину от себя. Кроме того, коллективизм определенным образом ограничивал свободу личности, порождал безынициативность и иждивенчество. Из постулатов свободы и равенства в советском обществе предпочтение отдавалось равенству. Спустя десять лет после начала рыночных реформ, согласно социологическим опросам, за социальное равенство выступала половина населения. Вместе с тем кризис советской экономики и административно-командной системы управления свидетельствовал о необходимости большей индивидуализации в ведении хозяйства и дифференциация в оплате труда для повышения его производительности, чем это было в советское время. Таким образом, возникла задача оптимального сочетания дифференциации доходов и обеспечения социальной справедливости, работы в команде и соблюдения личных интересов. К традиционным ценностям добавились свобода деятельности, ответственность за обеспечение личного благополучия. Вместе с тем население старшего возраста готово поступиться свободой в обмен на социальные гарантии государства.

Наряду с коллективизмом и индивидуализмом в российском менталитете одновременно сочетаются политизированность и практицизм, трудолюбие и лень, образованность и недисциплинированность, общительность и дефицит вежливости, высокий уровень национальной культуры (литературы, искусства) и низкий уровень бытовой культуры, стремление к новому и догматизм, аскетизм и мотовство, приверженность традициям и готовность к переменам, одобрение и осуждение частного предпринимательства, легальные и нелегальные формы хозяйствования.

Задачи менеджмента в этих условиях состоят в том, чтобы использовать сильные стороны российского менеджмента и нейтрализовать его слабые стороны.

В целом особенности российского менеджмента состоят в его гибкости, приспособляемости, маневренности. Это позво-

ляет охарактеризовать российское общество в начале XXI в. как общество переходного типа. Соответственно переходными, т. е. трансформирующимися, являются такие важнейшие институты общества, как экономика, менеджмент и его этика.

Российский менталитет обуславливает необходимость большего вмешательства государства в экономику, чем в странах Запада. Наряду с экономическими методами должны также использоваться административные методы управления. Российский менеджмент должен учитывать противоречия менеджмента, его различия по регионам и вектор развития. Это развитие идет в направлении снижения политизированности, повышения индивидуализации, прагматизма, материальной обеспеченности.

3. ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ

Этика (греч. *ethika*, от греч. *ethos* — привычка, нрав) — философская наука, объектом изучения которой является мораль, которая регулирует поведение человека во всех сферах общественной жизни — в труде, в быту, в науке, в семейных, личных, международных отношениях. В последние годы наметился поворот к прикладной этике (биоэтика, этика науки, этика бизнеса), т. е. к “профессиональной этике”.

Если говорить об этике менеджмента, то речь идет о нормах поведения менеджера, о требованиях, предъявляемых культурным обществом к его стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

Этика менеджмента — наука, рассматривающая поступки и поведение человека, действующего в сфере управления, в том аспекте, в каком действия менеджера соотносятся с общечеловеческими этическими требованиями. Она сосредоточена на широком спектре вариантов поведения менеджеров и подчиненных. В фокусе ее внимания — цели и средства, используемые для их достижения теми и другими.

Современный менеджмент оказывает влияние на общество — на направление его развития, культуру, систему духовных ценностей, устремлений, на систему оценки образа жизни, уровня жизни и пр. Уровень этичности поведения, поступков отдельных членов общества и всего общества в целом зависит, таким образом, кроме прочих условий, и от уровня этичности функционирования такого мощнейшего социального института, которым является в XXI в. менеджмент.

Занятие таким трудом, как менеджмент, престижно, так как предполагает высокий уровень образования, профессио-

нализм, достаточно высокую оплату труда. Все это делает важность моральной, этической стороны деятельности менеджера бесспорной³.

Причины этого:

1. Менеджер служит примером отношения к своим служебным обязанностям для рядовых сотрудников и других менеджеров; нарушение им этических норм может быть воспринято рядовыми сотрудниками как своего рода “сигнальная ракета” — можно делать то, что нельзя. И, поскольку менеджер в центре внимания, этические нарушения с его стороны служат дурным примером в большей степени, нежели подобные же действия рядового сотрудника.

2. Любое действие, поступок менеджера имеют не только сиюминутный эффект. Своими этическими (или неэтичными) действиями, в течение некоторого времени, он формирует комплекс моральных устоев окружающих его людей: подчиненных, потребителей (клиентов или покупателей), поставщиков и даже конкурентов.

Выполняя воспитательную роль, менеджер формирует культуру отношения работников к производимой ими продукции или оказываемой услуге, правила общения сотрудников друг с другом, основы контактов “менеджер — подчиненный” и т. п. Если говорить о внешней среде, то менеджеры, особенно топ-менеджеры, формируют стандарты отношений с конкурентами, поставщиками, деловыми партнерами и пр. В связи с этим современный менеджер должен сам показывать образцы нравственно безукоризненного поведения и воспитывать те же качества у своих подчиненных и у партнера. В конце концов, от нас самих зависит, каким языком разговаривают с нами люди.

Этичность действий работников определяется двумя группами факторов:

1. Комплекс этических устоев, которыми личность владеет от рождения, представление о том, что есть добро и что

³ Ботавина Р. Н. *Этика менеджмента: Учебник*. М., 2001. С. 7.

есть зло, т. е. свой **собственный этический кодекс**, с которым человек живет и работает, какую бы должность он ни занимал и какую бы работу он не выполнял⁴.

2. Требования, которые приданы человеку извне: это может быть этический кодекс организации, где человек работает, правила внутреннего распорядка, устные требования менеджера более высокого уровня.

По мнению Р. Н. Ботавиной, этика играет роль своеобразного фильтра при реализации методов, стиля управления, при создании структуры управления, при принятии решений⁵. В любом из этих процессов должна работать шкала оценки “этично — неэтично”.

Следует учитывать, что в отличие от кодексов юридических норм **этика** основывается на культуре, общественном мнении, традициях и привычках. Нормы этики выражаются в общих фиксированных представлениях (заповедях, принципах) о том, как должно поступать. **Этика** — это принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

Более частным понятием является этикет.

Этикет (от фр. ярлык, этикетка) — совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры и одежда).

Особое место в искусстве поведения занимает деловой этикет. Если вы нарушите нормы поведения в быту или в обществе, то рискуете в основном репутацией воспитанного человека, в то время как в менеджменте такие ошибки могут стоить больших денег и даже карьеры.

Этикет для типичных случаев предлагает широкий выбор правил и рекомендаций культурного поведения⁶. Но он тре-

⁴ Ботавина Р. Н. Этика менеджмента: Учебник. М., 2001. С. 13.

⁵ Там же. С. 19.

⁶ Логинова А. С. Основные принципы этикета // Секретарское дело. 1998. № 2. С. 48.

бует использования их со строгим учетом особенностей конкретного общения в данной конкретной ситуации, в официальной или неофициальной обстановке оно происходит, на чьей территории, каков служебный статус и общественный престиж его участников, их возраст, пол, культурно-образовательный уровень, каковы особенности национальной и региональной психологии, наконец, какова степень знакомства партнеров между собой.

В настоящее время происходит демократизация этикета. Деловой этикет здесь значительно упрощается, становится несравненно более свободным и естественным, приобретает смысл повседневного, благожелательного и уважительного отношения ко всем людям, безотносительно к их должности и общественному положению. Однако если ослабление этикетных правил не восполняется соответствующим воспитанием, оно оборачивается не только развязностью, но и хамством. Так что пренебрегать правилами этикета не следует.

Менеджеру важно владеть правилами этикета, ибо служебный этикет регламентирует поведение людей и при личных контактах в текущей работе — разговорах по телефону, в деловой переписке, на совещаниях, и при проведении различных официальных мероприятий — приемов, презентаций и т. д. Менеджеру необходимо владеть и правилами речевого этикета: обращения; приветствия, знакомства, приглашения; просьбы, совета, предложения и приказа; согласия и несогласия; комплимента, одобрения, неодобрения и упрека; поздравления и пожелания, благодарности, вопроса и ответа и др.

Итак, этикет предполагает знание определенных правил и норм поведения. Тот, кто владеет этими правилами, никогда не окажется в затруднительных ситуациях. Он всегда будет знать, как с честью выйти из любого сложного положения — для этого достаточно поступать по этикету. Человек, знающий правила этикета и применяющий их, как говорится, “на автомате”, легко и непринужденно чувствует себя в любом обществе.

Сфера деятельности менеджера — организация, трудовой коллектив. Но организация — это не просто некоторое множество отделов, департаментов или управлений. Это сложнейшая система взаимоотношений, в которой должны действовать свои правила. Конечно, взаимоотношения менеджера и работников регулируются различного рода законами (например, Трудовым кодексом РФ), другими документами (например, должностной инструкцией). Но кроме законов (и, наверное, даже в равной степени) взаимоотношения людей между собой регулируются неписаными законами, правилами делового этикета.

Нормы этики выражаются в общих фиксированных представлениях (заповедях, принципах) о том, как должно поступать. Однако следует знать, что в морали должное и фактически принятое совпадает далеко не всегда и не полностью.

Даже закон не обеспечивает предотвращение нарушений норм морали, поскольку наказывает только самые очевидные нарушения, и готовые на риск ловкие предприниматели находят способы, как его обойти. Контроль за соблюдением или несоблюдением этических норм осуществляется только общественным мнением и человеческой совестью. Выход один — в идеалах самого менеджера, предпринимателя, ведь у каждого из них свои представления о том, как следует вести дело, какого поведения они ждут от окружающих по отношению к себе.

Человек должен сам осознавать общие принципы, нормы и понятия добра и зла, внутренне их принимать и соответствующим образом направлять свои действия в дальнейшем.

Именно поэтому в морали громадную роль играет индивидуальное сознание (личные убеждения, мотивы и самооценки), позволяющие человеку самому контролировать, внутренне мотивировать свои действия, самостоятельно давать им обоснование, вырабатывать линию поведения.

В связи с вышесказанным, актуальным становится управленческое обучение этическим принципам ведения дел.