

Сведения об авторах



Егоршин Александр Петрович –

доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, ректор Нижегородского института менеджмента и бизнеса (НИМБ). Автор более 300 трудов, в том числе 23 учебника и 13 монографий. Наиболее известные книги: «Управление персоналом» (1997, 1999, 2001, 2003, 2005, 2007), «Мотивация трудовой деятельности» (2003, 2006), «Менеджмент, маркетинг и экономика образования» (2001, 2004), «Стратегическое управление: регион, город, предприятие» (2004, 2005), «Карьера одаренного менеджера» (2007), «Маркетинг образования» (2007), «Организация труда персонала» (2008). Стажировался в школах бизнеса США, Бельгии, Великобритании, Германии, Италии, Испании, Китая и др.



Распопов Владимир Петрович –

доцент НИМБ, заслуженный строитель РФ. Более 30 лет работал на руководящих должностях в крупной строительной организации. Специалист по управлению персоналом и этике бизнеса. Автор более 100 трудов. Среди них: «Этажи созидания» (1992), «Путь к успеху» (1993), «Этика бизнеса» (2001, 2002). Поставил учебные программы «Этика бизнеса» и «Управление качеством» для студентов. Стажировался в Великобритании в Оксфордском университете.

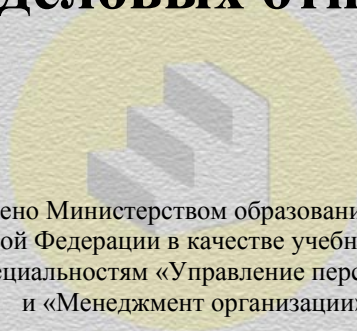


Шашкова Наталья Вячеславовна –

кандидат филологических наук, доцент, заведующая кафедрой философии и социальных наук НИМБ. Сфера научных интересов связана с проблемами коммуникативистики в современной культуре. Автор свыше 40 трудов. Среди них учебные пособия «Культурология» (2003), «Культура и мода» (2004). Читает курсы «Культурология», «Основы теории коммуникации» студентам вузов и «Этика деловых отношений» слушателям программы «МВА». Консультирует коммерческие организации по вопросам организационной культуры и этики бизнеса.

А. П. Егоршин, В. П. Распопов, Н. В. Шашкова

Этика деловых отношений

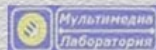


Допущено Министерством образования и науки
Российской Федерации в качестве учебного пособия
по специальностям «Управление персоналом»
и «Менеджмент организации»

Нижний Новгород
2008



*Нижегородский Институт
Менеджмента и Бизнеса*



Рецензенты:

Резник С.Д. – директор института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ.

Фортунатова В.А. – заведующая кафедрой культурологии Нижегородского государственного педагогического университета, доктор филологических наук, профессор.

Егоршин А.П., Распопов В.П., Шашкова Н.В.

Этика деловых отношений: учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 400 с.

ISBN 978-5-901335-33-8

Учебное пособие содержит теоретические и методические основы этики деловых отношений, учебные модули активного обучения (тесты, ситуации, задания) и рекомендации по самостоятельной работе студентов.

В разделе 1 «Основы этики деловых отношений» раскрыты сущность и происхождение этики, особенности управленческой этики и служебных взаимоотношений, соотношение этики разных деловых культур мирового бизнеса.

В разделе 2 «Методы и средства делового общения» рассмотрены вопросы методики и техники общения, речевого этикета, проведения деловых совещаний, этики дистанционного общения и досуга делового человека.

В разделе 3 «Коммуникации, переговоры и этикет» приведены основы организации эффективных коммуникаций, методика проведения переговоров, правила дипломатического и светского этикета, рекомендации по имиджу и деловым презентациям.

Учебное пособие предназначено для студентов вузов, изучающих дисциплину «Этика деловых отношений», слушателей программы МВА, а также аспирантов и преподавателей по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации».

© А.П. Егоршин, В.П. Распопов, Н.В. Шашкова, 2005, 2008

© Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, 2005, 2008

ISBN 978-5-901335-33-8

Предисловие

Студенту и слушателю

Государственным стандартом специальности 062100 «Управление персоналом» предусмотрена дисциплина «Этика деловых отношений». Во многих вузах она входит в региональный компонент специальности 061100 «Менеджмент организации». В последние годы появились интересные учебники по «Управлению персоналом», где специальным разделом присутствует «Этика бизнеса». С развитием предпринимательства, государственного регулирования экономики и демократизации российского общества возрастает интерес к этике деловых отношений, построенной на современной теории менеджмента и российском опыте работы с персоналом.

Что может почерпнуть студент из данного учебного пособия?

Во-первых, теоретические основы этики деловых отношений, зародившейся в древней Греции и Риме и весьма существенно видоизменившейся в современной рыночной экономике, а также этику бизнеса в разных континентальных культурах.

Во-вторых, методы и средства делового общения в разных отраслях экономики – производство, коммерция, теневой бизнес и др.; искусство речевого этикета и проведения деловых совещаний, а также этику дистанционного общения с применением интернет-технологий.

В-третьих, методы организации эффективных коммуникаций в разной социальной среде, с «трудными» руководителями, в сложных условиях ведения переговоров. Не менее важными являются правила дипломатического и светского этикета, которые следует соблюдать не только за границей.

Выпускники специальности «Управление персоналом» по долгу службы вынуждены иметь деловые контакты с сотнями работников и постоянно решать кадровые проблемы в разных отраслях экономики.

Профессиональные знания в области менеджмента и этики деловых отношений – это ключ к познанию человеческих проблем и правильной мотивации сотрудников любой организации, предприятия и учреждения.

Наступило время, когда крылатая фраза «Молодым везде у нас дорога...» вновь стала актуальной. Авторы пособия имеют опыт подготовки более 10000 студентов.

Преподавателю и аспиранту

Управление персоналом является обширной областью науки и практики, где этика делового общения занимает особое место. Роль учителя, наставника-ученого, к сожалению, утратили в бурном на события XX веке значимость и признание в обществе. Предстоит многое сделать для формирования новой массовой культуры и этики предпринимательства.

Что найдет преподаватель в данном учебном пособии?

Во-первых, научную концепцию этики деловых отношений во взаимосвязи с другими дисциплинами: управление персоналом, философия, социология, психология, педагогика, основы менеджмента, организационная культура, мотивация трудовой деятельности и др.

Во-вторых, методический инструментарий обучения: конкретные ситуации, управленческие тесты, практические задания, деловые игры для проведения учебного процесса.

В-третьих, систематизированный отечественный и зарубежный опыт делового общения в разных социальных группах, национальных культурах, отраслях бизнеса.

Нам кажется весьма точным высказывание В.С. Гроссмана: «Управлять поведением работников – это прежде всего управлять своим поведением».

Руководителю и специалисту

Базируясь на нашем опыте повышения квалификации свыше 18000 руководителей и специалистов, можно констатировать, что существует дефицит профессиональных знаний и умений у значительного числа директоров и менеджеров в области управления персоналом. Особенно он проявляется в таких областях, как культурология, социология, психология управления, организационное поведение и, конечно, этика деловых отношений.

Философия личного обогащения, амбициозности менеджеров и Я-самоутверждения постепенно трансформируется в ценности гражданского общества, где уважение личности и российское меценатство займут достойное место в общественной морали.

Книга полезна руководителю и специалисту тем, что содержит:

Во-первых, методы и средства делового общения с «трудными» руководителями, технику ведения деловых переговоров и совещаний, правила управленческого, речевого и светского этикета.

Во-вторых, критический анализ зарубежного опыта делового общения в разных культурах Америки, Европы и Азии, а также основы дипломатического этикета, признанного во всем мире.

В-третьих, этика досуга и современные методы и средства дистанционного общения (Интернет, электронная почта, мобильная связь), которыми пользуемся, но не так хорошо, как хотелось бы.

Очень метко сказал русский баснописец И.А. Крылов:

«Чем нравом кто дурней,
Тем более кричит и ропщет на людей,
Не видит добрых он, куда ни обернется,
А первый сам ни с кем не уживется».

Структура и содержание пособия

Учебное пособие состоит из 3-х разделов и 15 глав. Распределение содержания пособия между авторами следующее:

Доктор экономических наук, профессор **А.П. Егоришин**. Предисловие, раздел 1 «Основы этики деловых отношений» (главы 3-4), раздел 2 «Методы и средства делового общения» (главы 5-9), раздел 3 «Коммуникации, переговоры и этикет» (главы 10-15), заключение, научная редакция пособия.

Доцент **В.П. Распопов**. Раздел 2 «Методы и средства делового общения» (главы 5-9).

Кандидат филологических наук, доцент **Н.В. Шашкова**. Раздел 1 «Основы этики деловых отношений» (главы 1-4), глоссарий, список литературы.

Выражение признательности

Особую благодарность хотелось бы выразить рецензентам учебного пособия доктору экономических наук, профессору, заслуженному работнику высшей школы РФ **С.Д. Резнику** и доктору филологических наук, профессору **В.А. Фортунатовой** – широко известным в России ученым и педагогам.

Значительный вклад в развитие теории человеческих отношений и поведенческих наук внесли зарубежные ученые: А. Айви, Р. Андерсен, Э. Берн, П. Вейл, М. Вудкок, Ф. Герцберг, Г. Десслер, В. Зигерт, Д. Карнеги, Х. Корнелиус, Р. Ликерт, Д. Макгрегор, Я. Мондел, Дж. Мэйо, М.Ф. Паркер, Д.Р. Паркинсон, А. Пиз, Ф. Ротлисбергер, М.К. Рустамжи, Г. Саймон, Р. Сибакава, З. Фрэйд, Б. Честер, Б. Швальбе и др.

Большой вклад в развитие дисциплины «Этика деловых отношений» в наше время внесли российские ученые: Л.К. Аверченко, И. Алехина, Т.Ю. Базаров, Р.М. Ботавина, Д.К. Захаров, П.В. Журавлев, Т.И. Заславская, А.Н. Булыгина, А.Я. Кибанов, В.К. Коновалова, Э.М. Коротков, В.Н. Лавриненко, С.К. Мордовин, Ю.Г. Одегов, Н.А. Омельченко, М.В. Колтунова, Ю.М. Забрадин, Л.А. Зеленев, Р.Л. Кричевский, Ю.Д. Красовский, Н.Д. Никандров, Н.М. Римашевская, Э.А. Соловьев, В.А. Сухарев, Г.В. Щекин, В.Д. Шадриков.

Книги Е.Н. Зарецкой и А.Я. Кибанова следует выделить особо как по научному вкладу, так и по числу публикаций в этой области.

В подготовке рукописи к изданию оказали помощь сотрудники НИМБ: Р.С. Ермолаева, А.А. Коваленко, А.Н. Майорова, А.Б. Сироткин, Е.В. Ненашева, А.Н. Рудович, Ю.А. Смирнова, которым мы весьма признательны.

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Основы этики деловых отношений

СУЩНОСТЬ И
ПРОИСХОЖДЕНИЕ
ЭТИКИ



ЭТИКА
В РЫНОЧНОЙ
ЭКОНОМИКЕ



УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ
ЭТИКА



ЭТИКА
ДЕЛОВЫХ
ОТНОШЕНИЙ
В РАЗНЫХ КУЛЬТУРАХ



Глава 1. Сущность и происхождение этики

Когда не ведают далеких дум,
то не избегнут близких огорчений.

Конфуций



1.1. Формирование и история этики

Однажды перед очередным воинским походом греческий оратор Киней спросил у царя Пирра:

«Римляне – народ храбрый и воинственный. Если боги пошлют нам победу, то как мы ею воспользуемся?» На это Пирр ответил: «Если мы победим римлян, то вся Италия окажется в нашей власти». После некоторого молчания Киней спросил снова: «Ну, а когда Италия окажется в нашей власти, что мы будем делать после этого?» «По соседству с ней, – ответил Пирр, – находится Сицилия, богатый и плодородный остров. Там не прекращаются народные волнения и всяческие беспорядки, и его нетрудно завоевать». «Прекрасно, – сказал Киней, – но покорение Сицилии будет ли последним нашим завоеванием?»

«Нет! – воскликнул Пирр. – Это будет только началом. Ведь из Сицилии нетрудно достигнуть Африки и овладеть Карфагеном». «А располагая такими возможностями, – продолжал Киней, – мы затем легко подчиним Македонию и вместе с тем и Грецию. Но вот, что мне не ясно: когда мы выполним все эти планы, что мы будем делать дальше?» «Тогда, – засмеялся Пирр, – мы будем жить в мире и спокойствии, будем проводить время в пирах, веселье и дружеских беседах». «В таком случае, – сказал Киней, – к чему эти войны, опасности, кровопролития, когда ты уже теперь располагаешь, Пирр, всеми условиями, чтобы жить в мире и спокойствии и проводить время в пирах и дружеских беседах?»¹

¹ Знаменитые греки и римляне. – СПб., 1993. – С. 193.

Этот разговор происходил в начале 280 года до н.э., но мы видим, что вопросы о том, как должен поступить человек, каким образом он может действовать, и где грань, разделяющая добро и зло, оказываются в центре внимания, отражая основной круг нравственных проблем. Именно размышления о долге, добре и зле, смысле жизни, справедливости, счастье и совести создают особую, этическую, сферу бытия людей.

Она не является отдельной, специфической областью человеческой жизнедеятельности, но присутствует в самых разнообразных взаимосвязях людей и окружающего их мира: в отношении к природе, обществу и конкретному человеку, к собственному делу, карьере и др. Еще в XVII веке немецкий мыслитель Г. Лейбниц отметил, что справедливости не видят так, как видят лошадь, но ее понимают не хуже, а скорее лучше.

Так что же такое этика, как она формировалась? Почему этические вопросы приобрели чрезвычайно важное значение? Для чего необходимо знание об основных проблемах этики?

Слово «этика» (от греч. *ethos*) означает нрав, характер, обычай. Его более 2300 лет назад ввел древнегреческий мудрец Аристотель (384–322 до н.э.), дав и название «науке о добродетели» – этика.

Однако формирование и развитие этики как науки, а также основных морально-нравственных ориентиров в жизни людей шло сквозь всю историю культуры. Поэтому мы говорим, что понятие этики было исторически изменчивым. Оно трансформировалось и приобретало новые значения на разных этапах человеческого развития.

Так, в самых ранних культурных периодах (например, в первобытном обществе) люди еще не выделяли морально-этические ценности в разряд вопросов, требующих специальных, особенных форм рефлексии. Это было и невозможно, так как обычай, в рамках которого протекала жизнь человека, воспринимался как единственно верный и возможный. В этом случае, этика ярче всего соотносится с понятием обычая, укоренившейся привычки, общепринятым ритуалом, которые отражают принадлежность человека к единой для всех членов племени ценностной системе.

Когда же человек начинает задумываться над кругом моральных норм и ценностей, которым он подчиняется, то наступает совершенно иной этап в развитии и понимании этики. Так произошло в Древней Греции.

Античная этика, отражая идеалы греческой культуры о гармонии человека с действительностью, его духовном и телесном равновесии, здоровом отношении к материальному благополучию и миру вещей, акцентирует наше внимание на счастье человека и основных способах и условиях его достижения. В качестве основных этических добродетелей греческие мудрецы выделяли мужество, благоразумие, доброжелательность и честность (справедливость).

Подчеркнем, что эти добродетели были не только провозглашены «в теории», им старались следовать как важнейшим жизненным принципам и использовали их в качестве основной стратегии для достижения успеха. Приведем лишь один пример. Когда умирал величайший афинский правитель Перикл, друзья, сидя у его постели вспоминали, какой это был замечательный государственный деятель и сколько блестящих побед он одержал над врагами. Друзья думали, что умирающий их не слышит. Вдруг Перикл приподнял голову и сказал:

«Вы хвалите меня за то, что совершали и многие другие, а о самом замечательном из того, что я сделал, не говорите ни слова. Ведь за все годы моего правления по моему приказу не был казнен ни один афинский гражданин»².

Средневековые знаменует другой этап размышлений о сущности этики и морально-нравственных ориентирах. В средневековой Европе на основе христианской религии создается новая иерархия ценностей. В качестве этического приоритета выдвигаются представления о добре и зле как соотношении божественного и дьявольского начал. Христианская этическая модель поведения отражена в основных заповедях, о которых говорил Иисус Христос в Нагорной проповеди:

«Любите врагов ваших, благотворите ненавидящим вас, благословляйте проклинаящих вас и молитесь за обижающих вас. Ударившему тебя по щеке подставь и другую, и отнимающему у тебя верхнюю одежду не препятствуй взять и рубашку. Всякому, просящему у тебя, давай, и от взявшего твое не требуй назад. И как хотите, чтобы с вами поступали люди, так и вы поступайте с ними. И если любите любящих вас, какая вам за то благодарность? Ибо и грешники любящих их любят. И если делаете добро тем, которые вам делают добро, какая вам за то благодарность? Ибо и грешники то же делают. И если взаймы даете тем, от которых надеетесь получить обратно, какая вам за то благодарность? Ибо и грешники дают взаймы грешникам, чтобы получить столько же. Но вы любите врагов ваших, и благотворите, и взаймы давайте, не ожидая ничего; и будет вам награда великая... Не судите, и не будите судимы; не осуждайте и не будете осуждены; прощайте и прощены будете; давайте и дасться вам: мерою доброю, утрясенною, нагнетенною и переполненною отсыплют вам в лоно ваше; ибо какою мерою мерите, такою же отмерится и вам».

[Евангелие от Матфея]

В Новое время, в эпоху «неуверенности в сущем, когда каждый должен сам заботиться о своей нравственности» этические идеалы вновь получают гуманитарную направленность. Однако сфера нравственно-этических проблем стала все более соотноситься с процессами, происходящими в общественной жизни людей, приобретая социально-правовой характер. Немецкий философ И.Кант (1724-1804) отмечает,

² Знаменитые греки и римляне. – СПб., 1993. – С. 74.

что «в морали человек подчинен своему собственному и тем не менее всеобщему законодательству»³.

Показательным является и тот факт, что происходят существенные изменения в ранее тождественных друг другу понятиях этики, морали и нравственности. Теперь они наделяются специальными значениями. Этика – это теория, а мораль и нравственность отражают реальные явления в жизни человека и общества. Причем, нравственность – это поведение, соответствующее общепринятым обычаям, традициям, ценностям и нормам. Нравственный человек автоматически поступает «как все», как послушный член социума. Он соблюдает принятые правила, традиции и нормы. Таким образом, нравственность является условием вхождения человека в социум, она не требует оригинальности, творчества и индивидуального выбора; наоборот, она предполагает исполнение общепринятой нормы, подчинения традиционному образцу.

Мораль – это особое явление, возникшее параллельно с правом в западной культуре. Она появляется с развитием индивидуального, самостоятельного начала, с возникновением самостоятельно мыслящих личностей, способных к решению и выбору. Мораль – это не просто то, что есть, она скорее то, что должно быть. Этика, таким образом, является наукой о «должном», она регламентирует то, как «должен» поступать человек (формулирует нравственные нормы и принципы).

Сложнейшие этические проблемы возникают с осознанием морали как сферы самостоятельного выбора. Проблема самостоятельности выбора и его этического измерения становится одной из ведущих в XIX-XX веках. Появляются новые аспекты изучения. Так, серьезный интерес у А. Шопенгауэра, Ф. Ницше, З. Фрейда возникает к исследованию скрытых (иногда порочных) мотивов поведения человека.

Немецкий исследователь Эрих Фромм (1900-1980) отмечает, что со времен классической и средневековой литературы вплоть до конца XIX в. было потрачено много усилий на описание образа достойного человека и достойного общества. XX век блистает отсутствием таких образов. Внимание сосредоточилось на критическом анализе человека и общества, положительный образ человека лишь подразумевается.

Между тем «иррациональные влечения входят в число самых мощных источников... Человек, движимый жадностью, мазохизмом, завистью, ревностью и всеми другими формами алчности, находится в подчинении у своих влечений; его действия не свободны и не разумны, они противоположны разуму и интересам этого человека как человеческого существа. Человек, одержимый этими влечениями, повторяет себя, становясь все более негибким, все более стереотипным. Он активен, но он не плодотворен»⁴.

³ Алексина, Т.А. Прикладная этика / Т.А. Алексина. – М.: РУДН, 2002. – 210 с.

⁴ Фромм, Э. Человек для себя. Исследование психологических проблем этики / Э. Фромм. – Мн., 1992. – 253 с.

Во второй половине XX столетия появляется идея отказа от попытки определить основные моральные категории, поскольку описать их в рамках существующей научной традиции невозможно. Возникает метаэтика, главной своей задачей ставящая попытку анализа языка морали.

Раскрывая сущностные особенности этики, необходимо обратить внимание на ее универсальное значение. Универсальность этики соотносится с ее надындивидуальным (т.е. распространяющимся на всех людей) и жизнеопределяющим (необходимым для существования людей) характером. Это означает, что этика связана с изучением фундаментальных ценностей человеческой жизни (добро и зло, любовь, счастье, долг, справедливость и др.) и является основополагающим элементом всей культуры, всего общества. Гуманист XX века, лауреат Нобелевской премии Альберт Швейцер (1875-1965) в своей знаменитой книге «Культура и этика» писал, что этическое является конструирующим элементом культуры. Общество основывается на началах нравственных, на мясе, на экономической идее, на претворении камней в хлебы ничего не основывается.

Вместе с тем, постоянный поиск решений многочисленных нравственных вопросов обнаруживает аналитический уровень моральных проблем. Неслучайно в конце XX века широкое распространение получает прикладная этика. Это направление возникает как ответ на практические потребности и запросы современного общества. Возникает профессиональная этика, отражающая специализированные формы деятельности людей (этика бизнеса, этика делового общения, политическая этика, медицинская этика, педагогическая этика, этика цензуры и др.).

Высказывания многих великих мыслителей свидетельствуют о том, что этические понятия и нравственные проблемы являются одним из важнейших критериев существования человека и общества в целом (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Великие мыслители об этике (высказывания, цитаты, комментарии)

АРИСТОТЕЛЬ	Счастье – это некая деятельность души в полноте добродетели
ГЕГЕЛЬ	В каждого человека природа поместила росток более тонких, вытекающих из моральности чувств... более далеких целей по сравнению с чистой чувственностью; что эти прекрасные ростки не задушены, что из них выросла действительная восприимчивость к моральным идеям и чувствам — это дело воспитания, образования...
ДЕЛАКРУА	Не сближайся с людьми, у которых слишком гибка совесть...
ДЕМОКРИТ	Должно стыдиться самого себя столько же, как и других людей, и одинаково не делать дурного, останется ли оно никому не известным или о нем узнают все. Но наиболее должно стыдиться самого себя. Забвение своих собственных прегрешений порождает бесстыдство
ДИДРО	Не иметь совести, т.е. не чувствовать того, что порок безобразен, означает быть глубоко несчастным; но иметь совесть и грешить против нее означает... обрекать себя, причем еще в этой жизни, на сожаления и непрерывные горести
КАНТ	Моральный закон свят. Человек, правда, не так уж свят, но человечество в его лице должно быть для него святым



ЛАБРИЙЕР	Мы позволяем другим управлять нами столько же из лени, сколько по слабодушию. Перед лицом иных несчастий как-то стыдно быть счастливым
ЛАРОШФУКО	Пороки души похожи на раны тела: как бы старательно их ни лечили, они все равно оставляют рубцы и в любую минуту могут открыться снова. Для того чтобы воспользоваться хорошим советом со стороны, подчас требуется не меньше ума, чем для того, чтобы подать хороший совет самому себе
ПАСКАЛЬ	Пусть же человек знает, чего он стоит. Пусть любит себя, ибо он способен к добру, но не становится из-за этого снисходителен к низости, заложенной в его натуре. Пусть презирает себя, ибо способность к добру остается в нем втуне, но не презирает самое эту способность. Пусть и ненавидит себя, и любит: в нем есть способность познать истину и стать счастливым, но познания его всегда шатки и неполны
А.С.ПУШКИН	Ах! чувствую: ничто не может нас Среди мирских печалей успокоить; Ничто, ничто... едина разве совесть. Так, здравая, она восторжествует Над злобою, над темной клеветою. Но если в ней единое пятно, Единое, случайно завелось; Тогда – беда! как язвы моровой Душа сгорит, нальется сердце ядом, Как молотком стучит в ушах упрек... И рад бежать, да некуда... ужасно! Да, жалок тот, в ком совесть нечиста. ...На вести усталой много зла, Быть может, тяготеет...
СЕНЕКА	...Я и не ставлю себе целью достигнуть полного совершенства, а хочу только быть лучше дурных людей. Я удовлетворяюсь тем, что ежедневно освобождаюсь от какого-нибудь порока и укоряю себя за свои ошибки
СОКРАТ	Избегнуть смерти нетрудно, афиняне, а вот что гораздо труднее – это избежать испорченности: она наступает стремительней смерти. Ведь я только и делаю, что хожу и убеждаю каждого из вас, и молодого, и старого, заботиться прежде всего и сильнее всего не о теле и не о деньгах, но о душе, чтобы она была как можно лучше: я говорю, что не от денег рождается добродетель, а от добродетели бывают у людей и деньги, и все прочие блага как в частной жизни, так и в общественной
Л.Н.ТОЛСТОЙ	...Уяснение нравственного закона есть не только главное, но единственное дело всего человечества
Ф.М.ДОСТОЕВСКИЙ	Нет ничего обольстительнее для человека как свобода его совести, но нет ничего и мучительнее. И вот вместо твердых основ для успокоения совести человеческой раз навсегда – ты взял все, что есть необычайного, гадательного и неопределенного, взял все, что было не по силам людей...
ЦИЦЕРОН	...Если бы не важная роль совести человеческой, которая безо всякого божественного разума способна взвешивать добродетели и пороки. Не будь ее – все бы пропало
ЮВЕНАЛ	Первое наказание для виновного заключается в том, что он не может оправдаться перед собственным судом



1.2. Сущность деловой этики

Авторы пособия разработали схему классификации категорий этики деловых отношений (рис. 1.1). Этика деловых отношений как область специального знания возникает во второй половине XX века. Ее появление обусловлено потребностью в теоретическом осмыслении моральных норм и отношений, которые сложились в такой сфере человеческой деятельности, как предпринимательство.

Необходимо отметить, что процесс формирования нравственных норм, действующих и в мировом, и отечественном бизнесе, происходил гораздо раньше: по мере развития предпринимательства образовывались и этические аспекты деловых отношений. Их теоретическое понимание возникло как потребность систематизировать и обобщить накопленный опыт.

Как явление реальной жизни, отражающее деловую сферу, этика бизнеса представляет собой довольно сложный конгломерат ее составляющих. Это и обусловило трудности ее теоретического освоения. Она рассматривалась в рамках различных наук: философии, социологии, психологии, культурологии... Разные ученые, пытаясь дать определение этике деловых отношений, выделяли именно те ее грани, которые были наиболее актуальны и существенны для тех наук, с позиций которых она рассматривалась.

Мы придерживаемся определения этики деловых отношений как «системы универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в одной из сфер общественной жизни – профессиональной деятельности»⁵.

Поскольку этика деловых отношений представляет собой именно систему, то необходимо рассмотреть составляющие ее элементы, характер их взаимосвязи между собой, а также результаты подобного взаимодействия.

Процесс становления этики деловых отношений как научной сферы знаний не был обособленным от других наук. Наоборот, самоопределение этики деловых отношений становится особенно заметным при анализе ее взаимодействия с другими областями знания (рис. 1.2). Изучение подобного взаимодействия позволяет глубже уяснить специфику этики деловых отношений и будет подробно рассмотрено во всех главах учебного пособия.

⁵ Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений: Учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: Инфра-М, 2002. – С. 138.

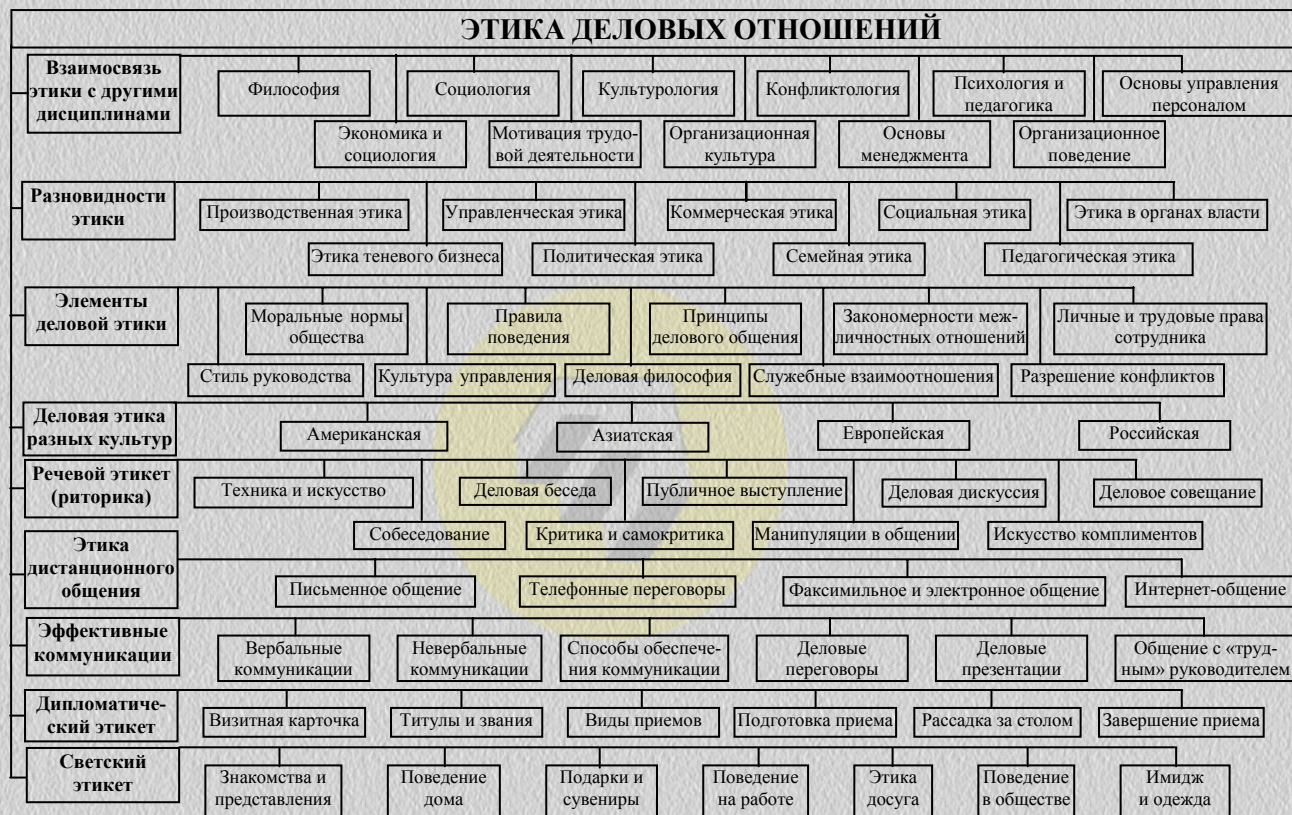


Рис. 1.1. Сущность деловой этики





Рис. 1.2. Взаимосвязь этики деловых отношений с другими дисциплинами

Взаимосвязь этики деловых отношений с другими дисциплинами

Философия: традиционно этика в целом рассматривается как философская дисциплина, объектом изучения которой является мораль. Этические нормы деловых отношений базируются на общечеловеческих моральных нормах и правилах поведения. Однако они имеют и свои специфические особенности, обусловленные профессиональной деятельностью человека.

Социология как наука, изучающая закономерности развития и функционирования социальных систем, обнаруживает связь с этикой деловых отношений в аспекте социального компонента. Он соотносится с определенными нормами и принципами взаимоотношений делового мира и общества в целом. В частности, это реализуется в системе социальной корпоративной ответственности организации.

Культурология – в двух аспектах: 1) как технология деятельности людей, способ реализации творческого потенциала человека; 2) изучение национальной специфики культур, в значительной степени определяющей нормы делового общения в различных странах.

Психология как наука, рассматривающая основные закономерности межличностного общения (как вербального, так и невербального).

Знание о них позволит более успешно осуществить процессы деловых отношений.

Конфликтология – необходимая часть знания, соотносящаяся с разрешением корпоративных конфликтов как внутри самой организации (служебные или межличностные), так и во внешней среде (с другими организациями, институтами власти).

Основы менеджмента – самостоятельный вид профессиональной деятельности людей, направленный на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей управления путем рационального использования экономических ресурсов.

Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. *Мотив* – то, что вызывает определенные действия человека, внутренние и внешние силы.

Таким образом, мы убедились, что для более глубокого понимания сущности изучаемой дисциплины необходимо обладать определенным запасом знаний в области тех наук, с которыми этика деловых отношений имеет непосредственную связь.

Элементы деловой этики

Элементами деловой этики являются категории, формирующие сущность и развитие этики деловых отношений. Важнейшие элементы представлены на рис. 1.3. Перечислим и охарактеризуем каждую из них.

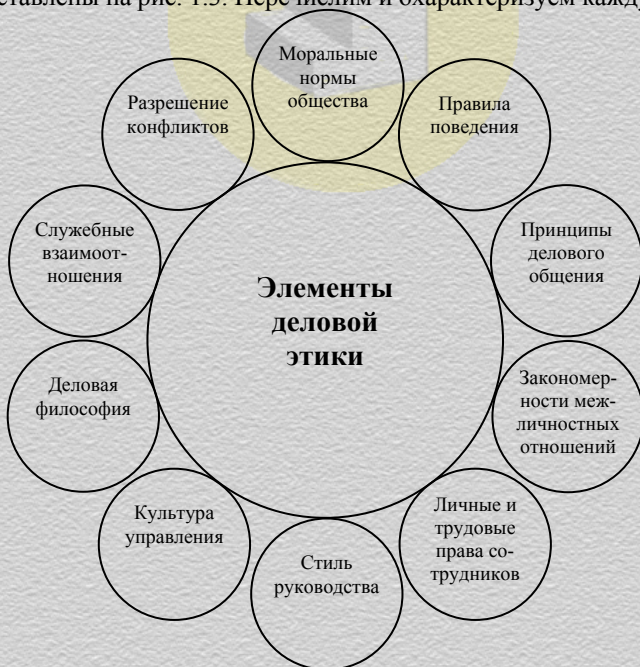


Рис. 1.3. Элементы деловой этики

Моральные нормы общества – это одна из форм нравственных требований, регулирующих социальные моральные отношения. Эти нормы являются своеобразным нравственным законом, воспроизводимым в поступках и поведении людей, принадлежащих определенному обществу или его части. Например, важнейшей моральной нормой для делового сообщества является «открытость» организации, подразумевающая прозрачность финансовых и других экономических сделок.

Правила поведения – это нравственные предписания, устанавливающие порядок поступков человека, как в постоянных, так и в изменяющихся условиях. Иногда нравственные правила могут приходить в противоречие с экономической выгодой. У добросовестного предпринимателя подобная дилемма решается в пользу морального выбора.

Принципы делового общения – основные нравственные положения, определяющие характер профессиональной деятельности. Принципы делового общения обсуждаются в бизнес-сообществе, принимаются и закрепляются в каком-либо документе (хартии, кодексе, договоре, соглашении и др.). Подобный документ не имеет юридического статуса, но является своеобразным нравственным законом предпринимательства. Соблюдение принципов делового общения является признаком серьезной, с хорошей репутацией организации, которой можно доверять.

Закономерности межличностных отношений – это связь и взаимозависимость объективно существующих явлений и процессов, возникающих во время деловых контактов. Закономерности межличностных отношений являются универсальной основой для формирования делового общения. Например, одним из важнейших законов межличностного общения является установление доверительного контакта с собеседником как необходимое условие для успешного диалога. В соответствии с ним в этике деловых отношений разработаны целые методики по установлению доверительных отношений с партнерами.

Личные и трудовые права сотрудника являются необходимым компонентом философии (морального кодекса) организации, отражающего основные принципы существования предприятия. Например, права на оплату труда, обеспечивающую достойное существование для себя и своих семей; на личную неприкосновенность; уважение человеческого достоинства, чести и репутации; свободное развитие личности, на защиту от произвольных посягательств и вмешательства в личную и семейную жизнь и др.

Стиль руководителя – совокупность методов и приемов управления, присущих определенному типу руководителя. Как элемент деловой этики стиль руководства соотносится с определенными нравственными правилами поведения и принципами взаимоотношений с сотрудниками, партнерами, другими руководителями и подчиненными.



Культура управления как технология управленческой деятельности тесно соприкасается с этикой деловых отношений в области гуманитарных решений в производственно-деловой сфере.

Деловая философия – система внутренних принципов и убеждений предпринимателя, в соответствии с которыми он осуществляет свою профессиональную деятельность.

Служебные взаимоотношения – совокупность моральных и административных правил, обуславливающих характер отношений руководителя и подчиненного, сотрудников, партнеров. Этика деловых отношений обусловила появление нравственных основ служебной субординации и морали делового партнерства.

Разрешение конфликтов – технология нивелирования конфликтных ситуаций, возникающих в процессе производства.

Каждый элемент деловой этики обладает собственным значением. Однако, вступая в процессе реальной жизненной практики предпринимательства во взаимодействие друг с другом, они приобретают дополнительный смысл и образуют сложную систему отношений, формирующих деловую этику.

Разновидности этики

Как сложная система деловая этика включает в себя еще ряд подсистем, соотносящихся, во-первых, со специализацией человеческой деятельности, во-вторых – с важнейшими социальными институтами. В этой связи выделяются следующие разновидности этики:

Государственная этика – совокупность этических норм, характеризующих стиль поведения и отношения государственных служащих как внутри своей организации, так и во внешней среде.

Социальная этика – система моральных принципов, определяющих общественные связи и взаимоотношения. Особенность социальной этики в том, что моральные принципы выступают здесь как регуляторы социального поведения человека. К этике деловых отношений применимо понятие *социальной ответственности* как определенного уровня отклика со стороны организации на социальные проблемы.

Производственная этика – совокупность принципов и норм, регулирующих взаимоотношения участников трудового процесса. Производственная этика, прежде всего, подразумевает соблюдение деловой морали в отрасли деятельности, вырабатывающей какую-либо продукцию.

Управленческая этика – система нравственных требований, предъявляемых руководителю предприятия либо одному из его подразделений со стороны подчиненных, других руководителей, партнеров.

Коммерческая этика – совокупность нравственно-деловых правил, регулирующих отношения сторон в торговле, коммерции, бытовом обслуживании и т.д.

Этика теневого бизнеса – сложившаяся в криминальной сфере совокупность определенных моральных принципов, соответствующих уголовной практике: «Действуем не по закону, а «по понятиям».

Деловая этика разных культур – это уникальная для каждой страны система морально-деловых принципов, сложившаяся в результате взаимодействия общемировых и национальных правил ведения бизнеса. В этом отношении можно выделить американскую, азиатскую, европейскую и российскую этику деловых отношений.

Деловая риторика – один из разделов общей риторики, отражающий умения и навыки речевого общения в сфере деловых отношений. Деловая риторика включает в себя приемы и навыки техники речи, деловой беседы, публичного выступления, деловой дискуссии, делового совещания, собеседования, критики и самокритики, манипуляции в общении, искусства комплиментов.

Этика дистанционного общения – совокупность правил и норм, характеризующих деловое взаимодействие в опосредованной форме, т.е. при помощи дополнительных средств связи. Этика дистанционного общения предполагает знание об основных видах передачи информации на расстоянии: письменное сообщение, телефон, факс, e-mail, Интернет-общение и др.

Коммуникации – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. Эффективные коммуникации включают в себя вербальную и невербальную формы, деловые переговоры, деловые презентации и др.

Дипломатический этикет – совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых дипломатическим корпусом и персоналом. Многие правила дипломатического этикета оказали значительное влияние на этикетные нормы деловых отношений: визитная карточка, титулы и звания, виды приемов, а также их подготовка, проведение и завершение.

Светский этикет – это общепризнанная манера поведения и правила учтивости, принятые в обществе. Наиболее серьезное влияние на формирование делового этикета оказали такие элементы светского этикета, как знакомства и представления, поведение дома, подарки и сувениры, поведение на работе, этика досуга, поведение в обществе, имидж и одежда.

1.3. Принципы и закономерности деловых отношений

Современная этика деловых отношений имеет собственную традицию, отражающую сложный длительный процесс своего развития. Сегодняшний популярный слоган «Хорошая этика – хороший бизнес» подразумевает целый ряд необходимых условий формирования деловой морали. К ним относят экономическую и политическую свободы, высокий уровень правового сознания, сильную исполнительную власть, стабильность законодательной системы.

Вместе с тем чрезвычайно существенными являются сложившиеся национальные или региональные культурные традиции, во многом обуславливающие нравственные стандарты делового мира. Например, когда началось развитие промышленности в Швеции XVII века, то были построены маленькие заводы по добыче железной руды. По традиции хозяин такого небольшого завода отвечал не только за свой бизнес, но и за развитие социальной среды в своем поместье. Он должен был создать все необходимые условия для проживания своим работникам. Возможно, не все и не всегда шло гладко, но в любом случае хозяин понимал, что, например, не дав своим рабочим достаточной заработной платы, он не сможет добиться от них такой же работоспособности, как у его конкурента-соседа. Не предоставив содержания школам, он рискует получить неграмотный персонал, который не будет развивать его бизнес настолько хорошо, насколько ему хочется. Многие из этих мелких заводов постепенно превращались в крупные организации и создавали вокруг себя крупные города. Подобное отношение к ведению бизнеса до сих пор сохранилось в Швеции среди значительной части крупных промышленников. Именно эти традиции и подобная философия лежат в основании этики и морали шведского бизнеса.⁶

Обратившись к истории российского предпринимательства, обратим внимание на такую его черту, как широкое участие в разнообразной благотворительной деятельности, ставшей доброй традицией отечественного бизнеса. Значительные средства купечества уходили на развитие просвещения, науки, искусств...

Вот как об этом пишет Иван Шмелев, русский писатель XX века: «Всеми миру известна московская Галерея Третьяковская... Именитые иностранцы по ней о Москве судили, о России, о русском гении. Вложила она немало в добрую славу о России. Великую эту галерею всю жизнь собирали Третьяковы, именитые москвичи-купцы. Бережно собирали и хранили. Собрали, затратив миллионы. И принесли в дар Москве — дар бесценный. И еще капитал оставили, с усадьбой и заведением: хранить, продолжать и — доступ бесплатно всем.

⁶ Мясникова-Блумдаль, М. Шведский опыт: этика в бизнесе – это ответственность за работников и общество / М. Мясникова-Блумдаль // Журнал Top-Manager. – 2004. – № 33.

Московские клиники известны. Немало они способствовали доброй мале по свету о русской медицине, немало придали блеску науке русской. Члены международного съезда врачей, собравшиеся в Москве, были поражены «нежданным чудом» – целым клиническим городком, вольно раскинувшимся в садах на великом Девичьем Поле. Москва – «азиатский город» – открыла европейцам чудеснейшее лицо свое. Клиники эти тоже вложили что-то в добрую славу о России. Созданы они жертвой московского именитого купечества. Создавались по волебству, «в минуту», по обету. Жертвователи соревновались «из-за чести». Большинство клиник – именные: гинекологическая клиника – имени Т.С.Морозова, клиника по нервным болезням – В.А.Морозовой, клиника по раковым опухолям, «зыковская», – ее же, детская клиника Мазуриных, по внутренним болезням...

Дома дешевых квартир для неимущих Бахрушина... Ночлежные дома Крестовниковых и Морозова, на 3-4 тысячи бездомных...

Родильные приюты, училище для глухонемых, Рукавишниковский приют для исправления малолетних преступников с мастерскими и сельскохозяйственной школой в собственном имении, прядильно-ткацкие образцовые школы, школы технического рисования, школы фабричных колористов, литейщиков, художественнойковки, слесарей, монтеров... – на все широко давало купечество. Легко давало. Много дел человеколюбия и просвещения остались безыменными, по Слову: «пусть левая рука твоя не знает, что творит правая». Сотни миллионов разбросал Солодовников по всей России.

Мелькают имена – С.И.Мамонтов, Меркушев из Сибири... – всего не вспомнишь. Какие силы и надежды, какие взмахи души... Где все теперь?! Не хлопотали о народе, не кричали, не суетловили. А делали, без шума, просто.

Их надо вспомнить. Надо записать все – и помнить.

А тысячи церквей, по всей России! Школы, больницы, богадельни, приюты, университеты, народные дома, театры, библиотеки, музеи – по городам, по городкам, по селам. Видал я сметы городов и земств. В холодных цифрах, в этих «стипендиях и капиталах» – сколько!.. Надо знать. По всей России и не сочтешь. И много, очень много безыменных. Я сказал только о Москве, что вспомнил. Все это создавалось – кем? Русскими людьми – «вчерашними мужиками» создавалось.

Много я ездил по России, бродил по глухим углам и узнавал такое... – не поверишь. Ни в Питере, ни в Москве не знали. Знали на местах и не дивились: чему же удивляться – «добрый человек», и все. Иначе как же? Помню, в Глазове, Вятской губернии, среди лесов и болот, встретил... дворец-гимназию. «На капиталы Солодовникова». На пустыре, во тьме, чудеснейший «дворец света», воистину свет из тьмы... Нет: это свет из сердца.

(И.Шмелев «Душа Москвы»)

Очень важно, что такие нравственные традиции отечественного бизнеса не утрачены, существуют по сей день и являются ярким показателем высокого морального уровня современного российского предпринимательства.

Например, крупнейшая российская частная инвестиционная компания «Интеррос» в своей деятельности делает основной упор на прямые

инвестиции в российский бизнес: во всех своих крупных инвестиционных проектах «Интеррос» имеет контрольный пакет акций.

Философия благотворительной деятельности организации соотносится со стремлением повысить «уровень образования и общей культуры граждан России, раскрыть их таланты, формирующие благоприятную основу успешного предпринимательства»⁷. «Интеррос» в течение многих лет поддерживает программы в области образования и проекты, направленные на сохранение и поддержку российской культуры. В таблице 1.2 представлено содержание нескольких благотворительных программ организации.

Таблица 1.2

Благотворительные программы компании «Интеррос»

«Интеррос» – Эрмитаж	Партнерские отношения связывают компанию «Интеррос» с Государственным Эрмитажем. Владимир Потанин является председателем попечительского совета Государственного Эрмитажа и членом попечительского совета фонда Гутенхайма, где представляет интересы крупнейшего российского музея. Для реализации и продвижения совместных проектов двух музеев учрежден благотворительный фонд «Эрмитаж — Гутенхайм», председателем совета директоров которого избран глава «Интерроса». В настоящее время основные усилия «Интерроса» и Эрмитажа направлены на реализацию проекта «Большой Эрмитаж», в соответствии с которым в центре Санкт-Петербурга – в здании Главного штаба – будет создан уникальный по масштабам культурный комплекс
Стипендиальная программа благотворительного фонда В.Потанина	В 1999 году предоставлением стипендий 160 студентам началась реализация стипендиальной программы благотворительного фонда Владимира Потанина. Сегодня фонд реализует семь образовательных проектов: организует зарубежные стажировки студентов, поддерживает молодых талантливых преподавателей, выплачивает стипендии победителям школьных олимпиад и студентам государственных вузов России. Ежегодно стипендию фонда получают более 1700 человек
«Интеррос» – Российская государственная библиотека	С 1997 года «Интеррос» и Российская государственная библиотека осуществили совместный издательский проект «Культурное наследие России: из собраний РГБ». За это время вышли в свет пять книг

За активную благотворительную деятельность в области культуры и искусства холдинговая компания «Интеррос» награждена Почетным дипломом Президента Российской Федерации.

Примером современной благотворительной деятельности может выступать Альфа-Банк, являющийся крупнейшей в России частной банковской группой. Она предоставляет полный спектр классических банковских и инвестиционно-банковских услуг для организаций и частных лиц, а также услуги в сфере страхования.

Моральные основы ведения бизнеса Альфа-Банка и философия благотворительности связаны с поддержкой национального искусства и культуры. Наиболее крупные проекты отражены в таблице 1.3.

⁷ Электронный ресурс: www.Interros.ru.



Благотворительные проекты Альфа-Банка

- С первого года своего существования банк является инициатором и организатором крупных проектов, направленных на поддержку лучших образцов российской культуры, сохранение художественных, исторических ценностей и памятников.
- Банк финансирует программы, направленные на оказание помощи талантливой молодежи и детям, оставшимся без родителей.
- АльфаБанк активно участвует в сохранении дикой природы России и является членом Всемирного фонда дикой природы (World Wildlife Fund)

В январе 2002 года Альфа-Банк занял первое место в прессрейтеинге, осуществленном Национальным институтом исследования репутаций для газеты «Известия», по степени упоминаемости в связи с благотворительными и спонсорскими акциями в центральной и региональной прессе.

Лучшие отечественные традиции деловой этики поддерживаются и в ОАО «Горнометаллургическая компания «Норильский никель» («Норникель»). Это крупнейшая в России и одна из крупнейших в мире компаний по производству цветных (никель, медь, кобальт) и драгоценных металлов (палладий, платина, золото, серебро). Группа является ведущим мировым производителем палладия, одним из крупнейших производителей платины, ее доля мирового производства никеля составляет около 20%, кобальта — более 10% и около 3% меди. «Норникель» разрабатывает уникальные по размеру и уровню содержания металлов месторождения цветных и драгоценных металлов, которые расположены на Таймырском и Кольском полуостровах, а также ряд золотых месторождений Магадана и Красноярского края. По данным рейтинга «Эксперт-200. Крупнейшие компании России», «Норникель» входит в двадцатку наиболее прибыльных организаций России и крупнейших по объему реализации продукции (второе место среди предприятий цветной металлургии), занимает седьмое место по рыночной стоимости среди российских организаций.

Приоритетом благотворительных программ «Норникеля» является поддержка территорий хозяйствования и образовательных учреждений, содействие их устойчивому социальному развитию.

На рис. 1.4 отражены основные направления благотворительной деятельности компании «Норникель».

Как мы можем убедиться, такие программы позволяют решить ряд серьезнейших проблем.

Приведенные здесь примеры еще раз подчеркивают, что серьезный, успешный бизнес всегда подразумевает глубокие нравственные основы. Их теоретическое осмысление возникло в результате попытки обобщения наиболее эффективного делового опыта и производственной практики ведущих мировых организаций.



Рис. 1.4. Благотворительные социальные программы ОАО «Норильский никель»

Однако формирование этического кодекса отдельного предпринимателя или организации – это сложный процесс. Чтобы понять его и осуществлять успешное управление, необходимо иметь в виду трудности, с которыми приходится сталкиваться бизнесмену-руководителю. Перечислим и проанализируем наиболее типичные из них:

1. **Экономический иммориализм** – т.е. непонимание сотрудниками важности этических аспектов дела. Желание получить «все и сразу», стремление к сиюминутному успеху и мгновенной прибыли, отсутствие выработки длительной деловой стратегии организации, и, что очень важно, социальная безответственность (равнодушие к сотрудникам, работающим в организации), все эти черты свидетельствуют, прежде всего, о моральной неподготовленности предпринимателей.

Во многом подобное отношение к бизнесу со стороны российских предпринимателей пугает потенциальных инвесторов, представителей известных зарубежных организаций, рассматривающих Россию в качестве возможного партнера. Так, например, специалисты аналитического центра «Эксперт» провели опрос западных менеджеров в Нью-Йорке, Лондоне, Москве и исследование корпоративного управления в России (институты, исследования, рейтинги, информация, обучение). Выяснилось, что деловая культура вносит вклад в формирование у респондентов определенной картины российского общества, которая характеризуется следующими моментами:

- ненормальная поляризация богатства и бедности – «как в царской России»;

- растущая бедность во многих слоях общества (низкий прожиточный минимум, низкая пенсия, стипендия и т.д.);
- высокий процент деморализации населения, неуверенности в своем будущем.

2. *Низкий уровень маркетинговой культуры*, проявляющийся в неуважительном отношении к партнерам по бизнесу или потребителям. Одна из аксиом подлинно этичного предпринимательского хозяйствования – «интересы клиента превыше всего». Речь, прежде всего, идет об уважении к людям. Причем неважно, касается это персонала самого предприятия или потребителей его продукции. Залог успеха, считают предприниматели, в постоянном диалоге с людьми, в изучении потребностей и стремлении максимально удовлетворить их.

Основой этики бизнеса являются честность и порядочность в деловых отношениях. Утверждению этих принципов отчасти способствует государство. В США, например, был принят целый ряд законов и других актов, регулирующих отношения предпринимателей и граждан⁸. Однако ведущую роль в разработке и осуществлении этических норм играют сами фирмы, организации, предприятия и их объединения в условиях гуманистического гражданского общества.

Еще в 1924 г. Комитет по этике бизнеса при Торговой палате США впервые в истории разработал национальный этический кодекс «Принципы ведения бизнеса»: в основе предпринимательства лежит доверие, проистекающее из справедливых взаимоотношений, эффективного оказания услуг и взаимной выгоды. Здесь, однако, еще доминируют воззрения, согласно которым моральное оправдание получает любой бизнес, в котором партнеры по сделке признают обмен эквивалентным. К 1950-м годам оформились основные принципы деловой морали: стали реализовываться лозунги «социального партнерства», «участия в доходах» и т.п.

Низкий уровень маркетинговой культуры, проявляющийся в неуважительном отношении к людям, выражается и в том, что организация не заботится об информационном уровне своего существования: отсутствие доступных справок предприятию, скудная, неэффективная реклама, и, один из важнейших моментов, незнание современных технологий информации. Между тем, специалисты утверждают, что сегодня бизнес выступает в роли первооткрывателя разработок новых «технологий информации». Успешный опыт многих западных организаций свидетельствует, что мелкий бизнес оказался весьма эффективной формой управления экономикой, а также проверки жизнеспособности любых нововведений. Высокая гибкость, быстрота реакции на

⁸ История экономики. Современные предприниматели: опыт Запада и наши проблемы. – М.: РУДН, 2002. – 187 с.

изменение рыночных условий, отсутствие жесткой регламентации научного поиска и производственной работы, широкие возможности для личного творческого самовыражения – именно эти особенности, по мнению ученых, являются залогом успешной деятельности организации, обеспечивая ее достойный уровень, престиж в рыночных структурах, уважение среди партнеров и клиентов.

3. Неразвитая технология делового общения. Незнание этики ведения переговоров, коммерческого общения, составления документации. Непонимание национальных особенностей, колорита деловой этики зарубежных партнеров.

Важно понимать, что мировой бизнес предпочитает строить деловые отношения с таким партнером, который демонстрирует:

- готовность идти на деловой контакт и коммуникабельность поведения;

- использование грантов на развитие, налоговых льгот, кредитов и ссуд под низкие проценты, информационной и консультационной поддержки и т.п.;

- гибкое поведение, готовность идти на компромиссы по важным вопросам.

Важнейшим критерием высокого уровня деловых отношений является активность, демонстрация предприимчивости и высокая степень мотивации, т.е. широкое принятие законов рыночной экономики. Этот фактор делает квалифицированность и образованность коммерчески ценными.

4. Образовательный уровень сотрудников. Основная трудность здесь состоит в быстром устаревании знаний, несовременном мышлении, упрощенности подходов при решении коммерческих или управленческих задач, интеллектуальной закомплексованности. Все это не повышает деловой рейтинг организации. Поэтому необходимо планировать свою карьеру: постоянно заботиться о повышении своего профессионального уровня.

В условиях обостряющейся конкуренции возрастающее значение для менеджеров как руководителей производства приобретает проблема управления «человеческими ресурсами». Предпринимателями разрабатывается «новая глобальная стратегия», цель которой повысить материальную и моральную заинтересованность работника, привлечь его к более активному участию в управлении производством, повысить его профессиональный уровень, содержательность труда и степень удовлетворенности его итогами. В этой области всемирную известность получил опыт японских предпринимателей.

Центральное место в деятельности многих японских организаций в последние годы принадлежит специфической форме организации труда персонала, получившей название «кружки контроля качества».

Первые такие кружки были созданы в конце 1962 г. на крупных машиностроительных предприятиях Японии. Кружок – это группа работников, обычно по 8-10 человек (бригада, отдел), функционирующая как центр инноваций после завершения рабочего дня. Основными задачами кружка являются поиск, изучение и решение практических задач, а также постоянное обучение всех его членов. При создании кружка обязательно должен соблюдаться принцип полной добровольности.

Подобной работой в кружках совместно со специалистами и управляющими по решению производственных проблем на практике осуществляется менеджмент, основанный на участии. Кружки качества пропагандируются как реальное воплощение широко распространенного в современной Японии лозунга: «каждый занятый – управляющий».

Специалисты с уверенностью утверждают, что быстрое усиление позиций Японии на мировом ранке за последние два десятилетия в значительной степени достигнуто за счет активного использования кружков качества, позволивших ускорить процесс развития производства, разработку и практическое освоение новейших прогрессивных технологий, осуществить рост производительности труда, повысить качество выпускаемой продукции. Усилилась моральная и материальная заинтересованность участников производства в результатах своей деятельности.

Хороший опыт работы по повышению образовательного уровня кадрового состава накоплен и российскими предприятиями. Например, основные усилия в кадровой политике «Норникеля» сконцентрированы на формировании перспективного кадрового резерва и проведении социально ответственной реструктуризации.

В «Норникеле» разработана система опережающего обучения и постоянного повышения квалификационного уровня персонала, включающая корпоративную учебную базу, соответствующие кафедры ведущих учебных заведений страны, программы дистанционного обучения с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий. Годовой экономический эффект от обучения персонала в 2001 году составил более 200 млн. рублей.

На Всероссийском конкурсе «Российская организация высокой социальной эффективности», проводимом в 2002 году правительством РФ с участием общероссийских объединений работодателей и профсоюзов, «Норникель» занял первое место в номинации «Квалификация кадров, система их подготовки и переподготовки».

Проведенные многочисленные исследования показывают, что «многое в управлении предприятиями с производством мирового класса может показаться парадоксальным, загадочным и даже нелепым. Главным оказывается здесь не создание всеобъемлющей, предельно рационализированной системы, а формирование «психологического»

состояния сотрудников... В общественном сознании формируется образ предпринимателя победителя, включающий в себя такие черты, как постоянное обновление руководимой им организации, безукоризненность репутации, неповторимость стиля»⁹.

Таким образом, сегодня именно этические аспекты являются одним из приоритетов развития предпринимательства и управления. Для успешного осуществления этого направления необходим творческий подход к организации дела. Неслучайно сегодня на многих предприятиях появляются должности «креативных менеджеров», т.е. людей, работающих над нестандартными решениями производственных проблем и реализующих творческо-инновационный подход.

Деловая этика развивалась и формировалась в соотнесении с практическими запросами бизнеса. Вследствие этого возник особый круг понятий, принципов, проблем, отражающих своеобразие этики деловых отношений. Она включает, прежде всего, моральные требования к стилю работы (например, этику взаимоотношений с руководителем, нравственные методы конкуренции, этику делового партнерства и др.); принципы делового общения (например, правила подготовки и проведения служебных совещаний, переговоров с деловыми партнерами, особенности деловой беседы и др.); специфические особенности деловых коммуникаций и этикет (внешний облик делового человека, манера поведения и др.).

Деловая этика – это совокупность нравственных норм и правил поведения предпринимателя, а также требования, предъявляемые обществом к стилю его работы, характеру и способам общения, его моральному облику.

Деловая этика адаптирует основополагающие нравственные ценности непосредственно к профессиональным интересам бизнеса¹⁰.

В табл. 1.4 представлены основные принципы деловых отношений.

Таблица 1.4

Принципы деловых отношений

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Убежденность в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества в целом.2. Понимание того, что окружающие люди хотят и умеют работать.3. Отношение к бизнесу как творческому процессу.4. Признание необходимости не только конкуренции, но и сотрудничества.5. Уважение любой формы собственности.6. Действие только в рамках существующего законодательства.7. Честное следование договорным отношениям.8. Повышение образовательного уровня |
|--|

⁹ Hauess, Robert H. Dynamic Manufacturing / Robert H. Hauess and others. – New York, 1988. – 47 p.

¹⁰ Электронный ресурс: Этика бизнеса и деловых отношений // www.azps.ru

Рассмотрим основное содержание этих принципов.

1. Убежденность в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества в целом.

Подобный нравственный принцип имеет довольно четкую форму экономического выражения. Часть стоимости, производимой в хозяйстве, перераспределяется посредством различных механизмов на нужды общества в целом или отдельных категорий населения. Эта тенденция хорошо прослеживается на уровне предприятий. Предприятию в наши дни уже недостаточно иметь только четко выработанную финансовую, инвестиционную и технологическую политику. В современных условиях каждое предприятие не может существовать, успешно функционировать без осознания своей социальной значимости. Опыт свидетельствует, что отсутствие социальной политики всегда очень дорого обходится для предприятия.

2. Понимание того, что окружающие люди хотят и умеют работать.

По оценкам специалистов за десятилетие рыночных реформ в России сформировался слой высококвалифицированных менеджеров, отвечающий такому важному принципу. Многие руководители зарубежных западных организаций отмечают, что для сотрудников их российских офисов важны «люди, которые хотят работать, умны и квалифицированы и которые работают в среднем больше, чем в любой другой стране Западной Европы». Часто наблюдают, что «...качество работы сотрудников в России выше, чем в Британии или в Европе»¹¹.

3. Отношение к бизнесу как к творческому процессу.

Этот принцип предполагает понимание бизнеса как процесса творческой самореализации человека. Предприятие в этом случае – не только источник дохода, поддерживающий определенный уровень материального благосостояния, но и отражение развития человека, раскрытия его способностей. Именно такое восприятие предпринимательской деятельности привело к появлению во многих ведущих мировых организациях специалистов-консультантов по «творческому бизнесу».

4. Признание необходимости не только конкуренции, но и сотрудничества.

В этом принципе отражается определенная стратегия деловых отношений, связанная с философией партнерства, умением предпринимателя находить взаимные пути преодоления разногласий и проблем в бизнесе. Среди факторов, определяющих успех партнерства, выделяют:

- ответственный подход к выбору партнеров;

¹¹ Электронный ресурс: Предпринимательская этика и корпоративное управление в России: события, мнения инвесторов: Доклад по результатам анализа деловой практики //www.expert.ru, www.gateway2russia.com

- четкое определение, достижение общего понимания целей и предполагаемых результатов деятельности партнерства;
- согласование PR-политики в отношении партнерства;
- в некоторых случаях – заключение юридического договора и согласование затрат.

5. Уважение любой формы собственности.

Уважение к частной собственности и ее неприкосновенность представляет собой фундаментальный принцип существования свободного предпринимательства. История мирового бизнеса уже доказала, что именно частная собственность стала мощным стимулятором деловой и трудовой активности человека, а также динамичного развития производства. Она способствовала формированию в людях индивидуальной инициативы, способности к разумному риску, готовности самостоятельно принимать решения и отвечать за свои действия.

6. Действовать только в рамках существующего законодательства.

Принятые в России Гражданский кодекс, Бюджетный кодекс, Налоговый кодекс, Трудовой кодекс, Уголовный кодекс позволяют регулировать сложные процессы производственной и коммерческой деятельности и жизни людей.

7. Честно следовать договорным отношениям.

Специалисты отмечают возросшую за период рыночных реформ этику договорных отношений: «Если смотреть на сделку и на разговор с юристами в России и в Америке — сейчас это практически один и тот же разговор. А десять лет назад вообще тратить время на юристов не имело смысла. Теперь об условиях договариваются долго и упорно, потому что люди понимают, что эти условия предстоит выполнять»¹².

8. Повышение образовательного уровня сотрудников.

Существуют специальные признанные международным бизнес-сообществом учебные центры и институты, осуществляющие образовательную деятельность по наиболее актуальным и востребованным вопросам современного бизнеса.

Перечисленные принципы этики деловых отношений могут приобретать дополнительное своеобразие, отражая специфику различных видов профессиональной деятельности. Все эти особенности, как правило, закрепляются в этических кодексах предприятия, организации.

¹² Электронный ресурс: Предпринимательская этика и корпоративное управление в России: события, мнения инвесторов. Доклад по результатам анализа деловой практики //www.expert.ru, www.gateway2russia.com

Практическое задание 1. «Принципы деловых отношений»

Внимательно изучите параграф 1.3 «Принципы и закономерности деловых отношений». Составьте таблицу «Принципы деловых отношений моей организации» в соответствии с предлагаемым образцом:

Принципы делового общения	Основное содержание	Мои действия	Форма практической реализации
1. Убеденность в пользе своего труда для общества	Моя работа и деятельность организации должны быть связаны не только с экономическими факторами, но и социальными показателями, и приносить пользу другим людям	Изучить возможности осуществления социальной политики организации	<ul style="list-style-type: none">• Разработка социального пакета для персонала организации.• Создание социально-благотворительных программ, направленных на решение современных проблем (забота об окружающей среде, памятниках культуры, создание учебных, спортивных, художественных центров и др.)
2.			

В таблице должны быть указаны все основные принципы деловых отношений, которые затем передаются на проверку преподавателю в составе реферата. Объем задания 1-2 стр. формата А4.

Практическое задание 2. «Выносить сор из избы?»

Прочтите следующую ситуацию и проанализируйте, насколько этически оправдано поведение сотрудников организации.

Двое сотрудников финансовой организации «Империал» проработали в ней более 7 лет, успешно выполняя задачи руководства и осуществляя собственную служебную карьеру. Им становится известно о серьезных финансовых махинациях, которые совершаются людьми, входящими в руководство организации. Свои подозрения они подкрепляют фактическим материалом, собранным ими в процессе собственных наблюдений. Не ставя в известность других коллег и руководства своей организации, добытые документы сотрудники отправляют в ведущие средства массовой информации. Опубликованный материал становится причиной возникновения крупного скандала в финансовой сфере, получившего общественный резонанс, а по авторитету уважаемой ранее организации нанесен серьезный удар. Ее акции на финансовом рынке упали, ущерб составил пять миллионов рублей.

1. Как вы думаете, насколько справедлив с точки зрения этики деловых отношений подобный поступок сотрудников?

2. Как поступит руководство «Империала» с этими двумя сотрудниками после расследования утечки информации?

3. Каковы перспективы у руководства организации в части стратегии развития и работы с персоналом?

Тест 1. «Основы этики деловых отношений»

Прочитайте вопросы теста и ответьте «да» или «нет».

Вопросы	Да	Нет
1. Предполагаете ли Вы, что своими мыслями и действиями можете улучшить мир вокруг Вас?		
2. Верно ли утверждение, что древнегреческим мудрецом, определившим этику как науку о добродетели, был Аристотель?		
3. Есть ли различие в понятиях этики, морали и нравственности?		
4. Справедливо ли убеждение, что различные сферы человеческой деятельности обуславливают специфику профессиональной этики?		
5. Считаете ли Вы, что принципы деловых отношений определяют характер Вашей профессиональной деятельности?		
6. Необходимо ли на предприятии иметь этический кодекс организации, отражающий основополагающие нравственные ценности и нормы поведения сотрудников?		
7. Согласны ли Вы с тем, что у добросовестного менеджера возникающие противоречия между нравственностью и экономической выгодой разрешаются в пользу морального выбора?		
8. Разделяете ли Вы мнение о том, что честь и достоинство человека, свобода принятия решения превыше всего? Все это обеспечивается выполнением принятых обязательств перед собой и людьми		
9. Вы считаете, что уважение к другим участникам дела – основа отношений с ними и самоуважения?		
10. Показатель делового успеха – прибыль. Вы согласны, что гарантии прибыли – хорошее качество товара и услуг, владение современной техникой делового общения, репутация надежного, компетентного и порядочного партнера?		
11. Выбираете ли Вы доверие как основу делового взаимодействия?		
12. Верно, что самый надежный партнер – тот, который тоже выигрывает от сделки?		
13. Вы придерживаетесь того, что конкуренция двигает дело, ориентация на сотрудничество – укрепляет его, а стремление раздавить конкурента – уничтожает?		
14. Справедливо делиться своими благами с теми, кому повезло в жизни меньше, чем Вам?		
15. Думаете ли Вы, что преступность и коррупция процветают за счет страха перед ними, но сами боятся союза нормальных, ответственных, влиятельных и порядочных людей?		
16. Вы согласны, что представители других культур, верований и стран, в том числе предприниматели, не хуже и не лучше нас, они просто другие? Многие проблемы у нас общие		
17. Допускаете ли Вы, что окружающие Вас люди работают так же хорошо, как и Вы сами?		
18. Считаете ли Вы, что Ваша профессиональная деятельность должна приносить пользу не только Вам лично, но и другим, обществу?		
19. Как Вы думаете, может ли окружающий Вас мир быть лучше, добрее и счастливее?		
20. Ваши идеи могут обеспечить серьезный этический прогресс Вашей профессиональной деятельности?		

Ключ к тесту: Подсчитайте количество ответов «да» и присвойте каждому по одному баллу. При наличии определенного количества ответов «да» можно сделать выводы об уровне освоения основ этики деловых отношений:

16 и более – отлично;
от 13 до 15 – хорошо;
от 9 до 12 – удовлетворительно;
до 8 – неудовлетворительно.

Основная цель приведенного здесь теста состоит в том, чтобы обратить Ваше внимание на возможные проблемы, которые возникали или могут возникнуть при анализе этического аспекта Вашей профессиональной деятельности.

Резюме

1. Этика – это научная дисциплина, изучающая теорию морали. Мораль – это нормы, принципы и правила поведения людей, которыми они руководствуются в реальной жизни.

2. Деловая этика – это совокупность норм и правил поведения предпринимателя и менеджера, а также требования, предъявляемые обществом к стилю его работы, характеру и способам общения, его нравственному облику.

3. Деловая этика реализуется при помощи принципов деловых отношений, в которых основополагающие моральные ценности адаптируются непосредственно к профессиональным интересам людей.

4. Под этикой деловых отношений понимают систему универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в сфере профессиональной деятельности человека.

Контрольные вопросы

1. Для чего человеку необходимо знание об основных этических проблемах?
2. Каковы основные этапы формирования этики и морально-нравственных ценностей.
3. Назовите причины возникновения прикладной этики?
4. Что такое деловая этика?
5. Дайте характеристику элементов этики деловых отношений.
6. Какие разновидности этики деловых отношений вы знаете?
7. Перечислите основные принципы деловых отношений и раскройте их содержание.



Глава 2. Этика в рыночной экономике

Разумный гонится не за тем, что приятно,
а за тем, что избавляет от неприятности.

Аристотель



2.1. Этика бизнеса

Этика бизнеса – система норм взаимоотношений между различными сторонами делового процесса, а также социальная ответственность организаций по отношению к своей внутренней и внешней среде. Социальная ответственность подразумевает определенный уровень добровольного отклика со стороны организации на социальные проблемы.

Этические нормы в условиях рыночной экономики имеют ряд особенностей, знание которых представляется крайне важным для успешного и эффективного ведения дел, создания надежной репутации и формирования респектабельного имиджа организации или индивидуального лица, частного предпринимателя.

Ученые обращают наше внимание на известную степень двойственности по отношению к нравственным изъянам экономики (например, нарушение коммерческой надежности, ущемление права собственности и др.): искреннее осуждение, смягчаемое легкой улыбкой терпимости. По мере того, как «все больший размах приобретает преступность, возрастает и терпимость, нередко граничащая с восхищением. Международный аферист встречает больше симпатии, нежели обыкновенный мошенник-бухгалтер. В пересуды о крупных денежных скандалах вкрадывается известный респект перед талантом, с которым финансовые тузы играют на гигантском органе технического прогресса и мировых коммуникаций»¹³.

¹³ Хейзинга, И. Homo Ludens или Человек играющий / И. Хейзинга. – М., 1992. – С. 311.

Вспомним, например, что писали в отечественных и зарубежных средствах массовой информации о крахе организаций с мировым именем, таких как энергетическое предприятие «Enron», пищевой концерн «Parmalat», организации по производству оптоволоконного телекоммуникационного оборудования «Nortel» или, скажем, банкротство старейшего английского банка Barings.

В январе 1995 года Ник Лизон, как обычно, от имени и по поручению старейшего английского банка Barings сидел в Сингапуре и спекулировал бумагами на бирже. Котировки уже неделю росли, и Ник вдруг решил прикупить немного акций. Позвонил в Лондон и затребовал ни много, ни мало 800 миллионов долларов. На Дальнем Востоке было утро, а в Лондоне – вечер пятницы, и обычный порядок принятия столь серьезных решений – не пороть горячку, а дожидаться понедельника, собрать правление. Но то был Ник, а ему обычно везло, к тому же он был племянником одного из крупных акционеров банка... Короче, деньги тут же перегнали – как оказалось, это было 70 процентов всех активов банка. К несчастью, котировки купленных акций тут же «обвалились». Убытки банка превысили миллиард долларов. Barings «Титаником» пошел ко дну. Ника упекли в сингапурскую тюрьму как банального мошенника, а в самой Великобритании срочно учинили «разбор полетов». Кто дал согласие на перевод средств? Почему не учли тревожные прогнозы о грядущем обвале азиатского рынка? Кто, наконец, будет покрывать убытки акционеров? Все три вопроса остались без ответов. Проверяющие из Банка Англии печально констатировали, что «установить лицо, виновное в крахе, невозможно» (?), что государство спасать Barings и его инвесторов не намерено. Впоследствии банк был поглощен Датской банковской группой. Слава Богу, банк вклады граждан не принимал, так что обошлось без митингов и пикетов обманутых вкладчиков. Но осталась проблема стабильности банковской системы мира.

Законы рыночной экономики никто не собирается отменять, но они не достаточны как единственная основа современного ведения бизнеса. В качестве неоспоримого приоритета сегодня для всех организаций должна выступить моральная ответственность за свои действия и уважение к партнерам и клиентам.

Известен скандал в страховой компании «Скандия»: несколько управляющих организации приобрели очень дорогие квартиры в центре Стокгольма за деньги компании, что вызвало национальный взрыв возмущения. Это событие показало и доказало еще раз, что вопросы этики являются сегодня одной из главных тем для разговоров, исследований и дальнейших внедрений на предприятиях. В течение последних 10-15 лет в мире возникли и работают консалтинговые организации, деятельность которых сфокусирована на создании и внедрении специальных этических программ и правил ведения бизнеса. Они тренируют персонал организации, учат развивать бизнес в согласии с законами этики.

Разделение благ, включая ответственность за распределение благ, настолько же необходимо в обществе с рыночной экономикой, как и

внутри отдельно взятой маленькой организации. Однако без еще одного необходимого дополнения – этики ведения бизнеса – создание и успешное развитие современного предприятия сегодня практически невозможно.

Современные международные базовые принципы этики ведения бизнеса были приняты в 1986 году лидерами японских, европейских и американских предприятий. В таблице 2.1 приведены основные этические правила бизнеса, определяющие моральный облик организации.

Таблица 2.1

Международные этические принципы ведения бизнеса

Название	Содержание
1. Социальное сотрудничество работников	«Кньюсей». В переводе с японского: жить и работать вместе для общего блага и через это создавать возможности для кооперации и взаимного благополучия. Сотрудничать вместе в здоровой и честной конкуренции
2. Человеческое достоинство	Каждый человек достоин уважения и не должен рассматриваться только как инструмент для достижения целей организации
3. Ответственность за бизнес-процесс со стороны владельцев предприятий и наемных работников	Ценность организации для общества основана на улучшении благосостояния общества, предоставлении рабочих мест, а также на продуктах и сервисе, которыми обеспечивает организация своих потребителей. Для создания подобных благ для общества организация должна поддерживать свое экономическое «здоровье» и жизнеспособность. Нацеленность только на выживание в данном случае недостаточна. Организации играют важную роль для своих клиентов, работников и акционеров, разделяя с ними все блага, которые создают совместно с ними. Партнеры и конкуренты ожидают, что организация выполняет все свои обещания, будучи честной и корректной по отношению к ним. Все организации ответственны за локальное, региональное, национальное и глобальное общество, в котором они работают. Они участвуют в создании будущего для этого общества
4. Экономический и социальный результат от ведения бизнеса направлен на улучшение общества в целом	Организации, которые начинают работать в других странах, производят и продают, содействуют прогрессу в этих странах путем создания новых рабочих мест и возможностей. Также они способствуют развитию образования, прав человека и благосостояния общества
5. Поведение в бизнесе: следование законам и дух доверия	Несмотря на наличие секретов производства, организации должны быть честными и открытыми партнерами, которым доверяют как на национальном, так и на международном уровне
6. Уважение международных и национальных традиций в экономике	Для избежания проблем и для поддержки свободной торговли и честной конкуренции организации должны уважать национальные и интернациональные законы
7. Поддержка партнеров и взаимная торговля	Участники торговых сделок должны поддерживать ГАТТ и ВТО, интернациональную систему торговли и прочие международные торговые соглашения. Они должны сотрудничать во имя прогресса и либеральной торговли
8. Уважение к окружающей среде	Организации должны защищать и улучшать окружающую среду, не допускать расточительства природных ресурсов
9. Избегание нелегальных действий	Организации должны избегать отмывания денег и прочих нелегальных финансовых операций; не поддерживать криминальный бизнес



Как мы можем видеть, основу этических правил бизнеса составляют:

- гуманистические идеалы служения обществу, постоянная забота о его благополучии;

- уважение прав отдельной личности;
- идея социальной ответственности как перед собственными работниками, так и перед своими партнерами и потребителями;
- выстраивание доверительных отношений с партнерами;
- уважение культурных, национальных и этнических традиций при общей тенденции к интеграции стран и их экономик;
- забота об окружающей природе;
- четкое следование «букве и «духу» закона;
- «открытость» организации, подразумевающая прозрачность финансовых и других экономических сделок.

Пройдя за последнее десятилетие очень сложный и драматичный период своего развития и, в определенном смысле, продолжая замечательные нравственные традиции русского купечества, экономическая Россия, как важнейшая часть современного мирового бизнес-сообщества, также обращает внимание на этические основы деловых отношений. В 2002 году Российский союз промышленников и предпринимателей разработал Хартию корпоративной и деловой этики. Основное ее содержание приведено в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Хартия корпоративной и деловой этики

<p>Мы, представители делового сообщества Российской Федерации, члены Российского Союза Промышленников и Предпринимателей (работодателей):</p> <ul style="list-style-type: none"> - исходя из того, что утверждение основ правового общества и развитие эффективной рыночной экономики невозможно без создания устойчивой системы корпоративных отношений, основанной на равноправии и добросовестной конкуренции; - осознавая свою ответственность за судьбу рыночных реформ в России и руководствуясь приоритетом интересов Страны и Российского Общества; - придерживаясь общепризнанных моральных правил и нравственных норм в своих поступках и решениях
<p>ПРИНИМАЕМ НА СЕБЯ ДОБРОВОЛЬНОЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО в практике своей предпринимательской деятельности следовать следующим нормам корпоративной этики:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вести предпринимательскую деятельность, основываясь на принципах добропорядочности и справедливости, честности во взаимоотношениях со своими партнерами и конкурентами. 2. Способствовать укреплению основ института собственности, не предпринимать действий, направленных на подрыв его принципов. 3. Руководствоваться реальным смыслом законов, избегать применения различных толкований, не соответствующих духу законодательных актов, не использовать формальные процедуры для достижения целей, не совместимых с нормами корпоративной этики. 4. Отказываться от совершения действий, направленных на усиление социальной напряженности в обществе. 5. Не оказывать незаконного влияния на решения судебных, правоохранительных или иных официальных органов для достижения своих корпоративных целей. 6. С уважением относиться к своим конкурентам, не прибегать к незаконным формам борьбы, использовать только корректные методы, соответствующие корпоративной этике. 7. Заботиться о поддержании как собственной деловой репутации, так и репутации российского бизнеса в целом, избегать участия в распространении напрямую либо через третьих лиц заведомо ложной и непроверенной информации. 8. В ситуации конфликта интересов добиваться разрешения споров путем переговоров, использовать механизмы внесудебного разрешения споров, предоставляемые Комиссией РСНП по корпоративной этике. Уважать решения Комиссии РСНП по корпоративной этике



Как мы можем убедиться, разработчики Хартии исходили из интеграции нескольких важнейших базовых принципов:

1) экономического – признается, что устойчивость любой корпоративной системы обусловлена равноправием и добросовестной конкуренцией;

2) социального – определяется ответственность бизнеса перед обществом и своей страной. Особенно актуальным и важным здесь является стремление избегать действий, провоцирующих создание социальной напряженности;

3) этического – утверждается приоритет морально-нравственных норм в основе профессиональной деятельности. Обратим внимание на призыв следовать реальному смыслу законов, а не использовать возникающие иногда формальные «лазейки» и юридические несовершенства в нашем законодательстве для достижения собственной экономической выгоды. Популярное выражение «Все, что не запрещено законом, то разрешено» может быть воспринято и как проявление дурного тона, если имеются какие-либо нравственные изъятия.

Приведенные в таблице принципы Хартии можно использовать любой отдельно взятой организацией как основу для разработки своих внутрикорпоративных этических правил ведения бизнеса.

Продуманная этическая философия предприятия имеет значительное преимущество не только в сфере морально-нравственной. Проведенные исследования доказали, что этика организации может влиять на ее финансовые показатели. В табл. 2.3 приведены данные по важнейшим экономическим показателям развития предприятий, отличающихся высоким уровнем и низким уровнем организации этических принципов ведения бизнеса. Как видим, важнейшие показатели (доход с инвестиций, активов, продаж, чистая прибыль) свидетельствуют о большей финансовой успешности тех предприятий, деятельность которых соотносится с хорошо продуманной этической системой.

Таблица 2.3

Финансовые показатели предприятий*

Предприятия	Доходы			
	на инвестированный капитал	с активов	с продаж	чистая прибыль
с высоким уровнем организации этических принципов ведения бизнеса	9,8 %	3,5 %	2,79 %	63,5 %
с низким уровнем организации этических принципов ведения бизнеса	0 %	0 %	0 %	0 %

Таким образом, мы могли убедиться, что в качестве приоритетного направления развития этического бизнеса выделяется моральная ответственность за свои поступки перед обществом, уважение к партнерам и клиентам, забота об окружающей среде, следование моральным законам в финансово-экономической деятельности.

* Корпорация, социальная ответственность и местные власти. Модели эффективного сотрудничества. Москва, 2003 // www.expert.ru



2.2. Корпоративная этика

Проблемы этики бизнеса напрямую зависят от нравственности тех, кто им занимается. Редко можно встретить людей, у которых их жизненная мораль никаким образом не соотносится с деловой моралью, не определяет ее. Вряд ли нечистоплотный на руку человек может стать честным бизнесменом. А от незнания с элементарными правилами «хорошего тона» и нормами межличностного общения, которые не отработаны у человека почти на рефлексивном уровне, не спасут никакие должностные инструкции и запрещения типа «не курить», «не плевать» и «будьте взаимовежливы».

У каждого из нас существует своеобразный личный «этический кодекс поведения», сформированный нравственными традициями семьи, социального окружения и, в целом, культуры, к которой мы принадлежим. В соответствии с ним мы воспринимаем реальность и выносим моральную оценку того, что «хорошо», а что «плохо».

Вместе с тем существуют также профессиональные этические нормы и требования, определяющие основу нашего поведения в деловой обстановке. Они, как правило, закреплены в этическом кодексе организации, правилах и т.д. Эти принципы часто воспринимаются предпринимателем лишь как внешние рекомендации, носящие необязательный характер. Им следуют потому, что «просто так принято в нашей организации» или «так поступают многие коллеги», а иногда и из-за нежелания иметь неприятности («может быть конфликт с руководством», «вероятно материальное наказание» и т.п.). В подобном случае мы встречаемся с проявлением «этического инфантилизма» в бизнесе. У человека не сложились такие представления о деловой морали, которые обуславливали бы его внутренний нравственный мир. Поэтому при изменении служебного положения или в тех случаях, когда опасности наказания за несоблюдение служебной этики можно избежать, происходит пренебрежение моральными принципами делового общения, приводящее к негативным последствиям. Вот почему формирование этической ответственности как признака профессиональной зрелости предпринимателя, его весомости, его солидности, основы его деловой репутации является важнейшей задачей бизнеса. В сфере современного предпринимательства сегодня все большую значимость приобретает понятие «корпоративной социальной ответственности».

С конца 1970-х годов ведущие мировые лидеры бизнеса начали приходить к необходимости объединить разрозненные элементы корпоративной политики, связанные с взаимоотношениями организаций с внешней средой, и выработать целостные подходы к взаимодействию с обществом. Такая политика, с одной стороны, должна была бы быть связана с философией организации, ее маркетинговой стратегией, с другой – отвечала бы ожиданиям общества. Среди причин, побудив-

ших крупные организации обратить более пристальное внимание на политику взаимоотношений с обществом, можно выделить:

1. Усилившееся давление со стороны государства, которое под влиянием общества выдвинуло более жесткие стандарты в сфере трудового законодательства, охраны окружающей среды.

2. Давление профсоюзов, прежде всего в сфере охраны труда и в социальной политике.

3. Значительно возросшую взаимосвязь между общественным мнением и уровнем продаж. Отношение к тому или иному товару определяется теперь не только качеством самого товара, эффективностью рекламы, но и общим имиджем организации, в том числе ответственностью в отношении партнеров, работников, окружающей среды, общества в целом.

Классическим примером катастрофического снижения продаж вследствие плохой общественной репутации может служить компания «Нестле», которая в конце 1980-х годов пострадала из-за непродуманной политики продвижения молочных смесей в развивающихся странах. Негативное общественное мнение привело к фактическому бойкоту всей линии товаров «Нестле» в Западной Европе и серьезным финансовым потерям для корпорации¹⁴.

Одним из последних скандальных примеров в России стал рекламный ход сети магазинов «Эльдорадо». Использование ярко выраженных сексуальных моментов в рекламе товаров бытового назначения вызвало огромное негодование и порицание как в общественных, так и во властных структурах. В некоторых городах (например, в Нижнем Новгороде, Санкт-Петербурге) административными решениями «Эльдорадо» вынудили убрать все рекламные щиты подобного содержания. Кроме того, были наложены административные штрафы на руководителей.

К началу XXI века большинство крупных мировых организаций сформировали собственную политику корпоративной социальной ответственности (КСО). Более того, были созданы объединения компаний, целью которых стало развитие и продвижение концепции корпоративной социальной ответственности, эта тема начала разрабатываться исследователями и экспертами, работающими в области корпоративного управления, а изучение концепции корпоративной социальной ответственности вошло во все учебные курсы по корпоративному менеджменту.

Ведущее объединение организаций США, занимающееся развитием и продвижением концепции КСО «Business for Social Responsibility» («Бизнес за социальную ответственность»), определяет корпора-

¹⁴ Корпорация, социальная ответственность и местные власти. Модели эффективного сотрудничества. Москва, 2003 // www.expert.ru

тивную социальную ответственность как «достижение коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах уважения к людям, сообществам, окружающей среде»¹⁵ (Business for social responsibility. «Overview of Corporate social responsibility», 2003). Политика корпоративной социальной ответственности согласно Business for Social Responsibility – это взаимосвязанный набор политик, практики и программ, которые интегрированы в процесс бизнеса; цепочки поставок, процедуры принятия решений на всех уровнях организации включают ответственность за текущую и прошлую деятельность и будущее влияние деятельности организации на внешнюю среду. Концепция КСО в организациях разного уровня различных сфер бизнеса включает следующие компоненты:

- корпоративную этику;
- корпоративную социальную политику в отношении общества;
- политику в сфере охраны окружающей среды;
- принципы и подходы к корпоративному управлению;
- вопросы соблюдения прав человека в отношениях с поставщиками, потребителями, персоналом;
- политику в отношении персонала.

Всемирный бизнес, конгресс за устойчивое развитие понимает корпоративную социальную ответственность как постоянную приверженность бизнеса вести дела на основах этики и вносить свой вклад в экономическое развитие, в то же время улучшая качество жизни своих работников, их семей и общества в целом.

«Green paper» Европейского союза определяет корпоративную ответственность как «концепцию, в рамках которой организации на добровольной основе интегрируют социальную и экологическую политику в бизнес-операции и взаимоотношения со всем кругом связанных с ними организаций и людей». Такой подход принят большинством стран Европейского союза.

Как мы можем видеть, на сегодняшний день не существует единого общемирового определения корпоративной социальной ответственности. Однако все представленные подходы едины в одном: корпоративная социальная ответственность – это ответственность организации перед всеми людьми и организациями, с которыми она сталкивается в процессе деятельности, и перед обществом в целом. Все объединения предпринимателей и исследователей включают сюда:

- ответственность организации во взаимоотношениях с партнерами;
- ответственность в отношении потребителей;
- ответственную политику в отношении работников;
- экологическую ответственность;

¹⁵ Корпорация, социальная ответственность и местные власти. Модели эффективного сотрудничества. Москва, 2003 // www.expert.ru

- ответственность организации перед обществом в целом.

В нашей стране также начала внедряться концепция корпоративной социальной ответственности, которая содержит все пять вышеперечисленных элементов, обязательных для любой зарубежной организации, и вместе с тем ее отличает отечественное своеобразие. Можно сказать, что история возникновения и формирования КСО в России во многом отражает становление этики деловых отношений за последнее время. От криминальных «разборок» в кругу молодых людей боксерского вида, от экономических махинаций в финансовой сфере и ухищрений предпринимателей ради личной наживы постепенно мы приходим к осознанию необходимости моральных основ бизнеса, к идее нравственной ответственности предпринимателя перед обществом, другими людьми, окружающей природой.

Подчеркнем, что разговор об этических приоритетах современного российского предпринимателя вовсе не преждевременный и отнюдь не является формой «квасного» патриотизма. Речь идет о реальных процессах, конкретных людях и осуществленных проектах. Мы вспоминаем о глубокой нравственной традиции, характерной для нашей страны и нашего народа исторически. Мы говорим об отчетливо сформировавшейся потребности современного российского предпринимателя в нравственно-этических идеалах.

Подтверждением этому стало, например, принятие Декларации ведения добросовестной деловой практики. Декларация эта замечательна, прежде всего, тем, что разработана не для какой-либо отдельной организации или предприятия, а для делового сообщества целого города – Санкт-Петербурга! Именно по моральным критериям создается профессиональная кастовость, достигается высший уровень, положение, которое не купишь никакими доходами.

Российские организации начиная с середины 1990-х годов стали разрабатывать Кодексы корпоративного поведения, в которых были определены основные правила и принципы их деятельности.

ДЕКЛАРАЦИЯ ВЕДЕНИЯ ДОБРОСОВЕСТНОЙ ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

РОССИЯ

Дата: _____

Принципы

Присоединившийся к настоящей Декларации ведения добросовестной деловой практики в Санкт-Петербурге ("Декларации") представитель делового сообщества Санкт-Петербурга ("Участник Декларации") разделяет следующие принципы делового поведения:

Открытый доступ к информации. Рыночная экономика предполагает открытое ведение дел каждым ее участником и информационный обмен с учетом норм конфиденциальности между всеми участниками рынка.

Уважение договора. Соблюдение договорных обязательств и следование данному слову способствует приобретению доброго имени и высокой деловой репутации, установлению крепких деловых отношений, построенных на доверии.

Конкуренция. Добросовестная конкуренция основана на взаимном уважении конкурирующих сторон, соблюдении общих для всех участников рынка правил поведения и предполагает отказ от недостойных и незаконных методов ведения дел и получения преимуществ.

Отказ от подкупа в деловой практике. Коррупция наносит серьезный ущерб рыночным отношениям и экономике в целом. Отказ от подкупа как метода деловой практики способствует процессу стабилизации рынка.

Разрешение споров правовыми путями. Цивилизованный рынок предполагает отказ от использования незаконных и опасных способов отстаивания экономических интересов. Любые формы разрешения конфликтных ситуаций, связанные с насилием над человеком, в том числе с физическим и психическим принуждением, признаются недопустимыми.

Декларация

Добиваясь признания изложенных принципов частью деловой культуры Санкт-Петербурга и последовательно применяя их в своей ежедневной практике,

Участник декларации провозглашает следующее:

Статья I. Кодекс этики ведения бизнеса

- A. Участник Декларации объявляет о том, что им уже принят или будет принят Кодекс добросовестного ведения дел ("Кодекс"), основу которого составят принципы настоящей Декларации.
- B. Участник Декларации, который на момент подписания Декларации уже принял такой Кодекс, предоставляет его копию в Секретариат Совета по содействию инвестициям при губернаторе Санкт-Петербурга ("Депозитарий") одновременно с Декларацией.
- B. Участник Декларации, принявший Кодекс в соответствии с настоящей Декларацией, предоставляет Депозитарию копию принятого Кодекса в разумный срок, не превышающий девяноста (90) дней со дня подписания Декларации. Разрабатывая Кодекс, Участник Декларации может использовать приложенные к Декларации Примерные положения кодекса добросовестного ведения дел в целях соответствия Кодекса изложенным в Декларации принципам.
- Г. Участник Декларации знакомит своих сотрудников с положениями Кодекса и с системой выявления и предупреждения действий сотрудников, противоречащих положениям принятого Кодекса.
- Д. Участник Декларации ежегодно направляет Депозитарию письмо о добросовестном ведении своего бизнеса в соответствии с Кодексом Участника.

Статья II. Опубликование

- A. Подписывая настоящую Декларацию, Участник тем самым выражает согласие на включение его в Реестр Участников Декларации ("Реестр"), который ведется и публикуется Депозитарием. Данный Реестр включает в себя название Участника и дату подписания Участником настоящей Декларации.
- B. Депозитарий регулярно обновляет Реестр, включая в него каждого нового Участника Декларации.

Статья III. Заключительные положения

- A. Настоящая Декларация подписывается и исполняется Участником добровольно.
- B. Два (2) экземпляра настоящей Декларации заверяются подписями двух полномочных представителей Участника и печатью. Один экземпляр остается у Участника, а второй передается Депозитарию.

От имени и по поручению

Печать Организации _____

Корпоративное поведение – это понятие, охватывающее разнообразный комплекс действий, связанных с управлением хозяйственными обществами. Корпоративное поведение влияет на экономические показатели деятельности хозяйственных обществ и на их способность привлекать капитал, необходимый для экономического роста.

Корпоративное поведение призвано обеспечивать высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка. Специалисты, принимающие участие в разработке Кодексов корпоративного поведения отмечают, что многие вопросы деятельности организации носят неэкономический характер, лежат за пределами законодательной сферы и имеют не юридический аспект своего решения, а этический. Поэтому многие положения законодательства, регулирующие корпоративное поведение, основываются на этических нормах.

Примером таких норм могут служить нормы гражданского законодательства, устанавливающие возможность, в частности, при отсутствии применимого законодательства исходить из требований добросовестности, разумности и справедливости, а также осуществлять гражданские права разумно и добросовестно. Таким образом, морально-этические стандарты разумности, справедливости и добросовестности являются составной частью действующего законодательства.

Нередко именно нравственные критерии являются более строгими, чем нормы законодательства. Этические принципы, используемые в деловом сообществе, – это сложившаяся система норм поведения и обычаев делового оборота, не основанная на законодательстве и формирующая позитивные ожидания в отношении поведения участников корпоративных отношений. Этические нормы корпоративного поведения формируют устойчивые стереотипы поведения, общие для всех участников корпоративных отношений. Следование этическим нормам помогает обществу избежать рисков, поддерживает долгосрочный экономический рост и способствует осуществлению успешной предпринимательской деятельности.

Этические нормы, наряду с законодательством, формируют политику корпоративного поведения общества, базирующуюся на учете интересов руководителей организации, или акционеров, и общества, что способствует укреплению позиций общества и увеличению его прибыли.

Стандартная структура Кодекса корпоративного поведения организации включает в себя следующие разделы:

- принципы корпоративного управления;
- общее собрание акционеров;
- совет директоров общества;
- исполнительные органы;
- корпоративный секретарь;
- раскрытие информации об обществе;

- контроль за финансово-хозяйственной деятельностью;
- дивиденды;
- урегулирование корпоративных конфликтов.

В таблице 2.4 представлены основные разделы Кодекса и дана их краткая характеристика.

Таблица 2.4

Структура кодекса корпоративного поведения

Название разделов	Содержание
1. Принципы корпоративного управления	Декларируется философия корпоративного поведения организации, определяются стратегические подходы управления, обозначаются права и законные интересы его участников
2. Общее собрание акционеров	Описываются основные правила акционерного участия в организации, устанавливается порядок проведения общего собрания акционеров
3. Совет директоров общества	Указываются полномочия, функции и ответственность Совета директоров как исполнительного органа общества (определение стратегии развития, принятие финансово-хозяйственного плана, осуществление текущего контроля за деятельностью предприятия и др.)
4. Исполнительные органы общества	Формулируются цели и задачи коллегиального исполнительного органа (правления) или индивидуального (генеральный директор, управляющий): контроль за ежедневной работой общества и ее соответствием финансово-хозяйственному плану, за добросовестным и эффективным выполнением решений Совета директоров или общего собрания акционеров. Расписывается состав и порядок формирования исполнительных органов, их обязанности, процедуры избрания и принципы организации работы
5. Корпоративный секретарь общества	Специальное должностное лицо, единственной задачей которого является обеспечение соблюдения органами и должностными лицами общества процедурных требований, гарантирующих реализацию прав и интересов акционеров общества. Указываются должностные обязанности секретаря
6. Раскрытие информации об обществе	Для привлечения инвестиций и поддержания доверия к организации определяется ее информационная политика. Обозначаются формы раскрытия информации и правила ее предоставления акционерам. Определяются особенности и правила защиты инсайдерской информации, составляющей служебную или коммерческую тайну
7. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью	Описывается система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью и финансовыми операциями, организация работы ревизионной комиссии, аудиторской проверки
8. Дивиденды	Определяются размеры дивидендов, порядок их выплаты, последствия неполной или несвоевременной выплаты
9. Урегулирование корпоративных конфликтов	Разрабатываются общие положения, устанавливается порядок работы органов общества по урегулированию корпоративных конфликтов, а также правила участия общества в разрешении конфликтов

Важно понимать, что стандарты корпоративного поведения применимы к хозяйственным обществам любых типов. Поэтому каждая организация может взять за основу предлагаемые направления и с учетом специфики собственной деятельности создать Кодекс корпоративного поведения своего предприятия.



Ведущие эксперты подсчитали, что осваивая жизненное пространство, имя которому – цивилизованный рынок, только 10-15% из жаждущих утвердиться в рыночных структурах добиваются успеха. На удачу могут рассчитывать те, кто стремится к реализации своих творческих способностей, постоянно изучает людей, знает их нужды и интересы, завоевывает доверие людей, кто совестлив, порядочен и на личном примере показывает непрерывный рост духовного и профессионального совершенствования и, наконец, умеет раскрывать интеллектуальный потенциал людей.

Всего этого можно достичь только в том случае, когда этика станет обязательной частью профессии, отражая тем самым высший уровень предпринимательского или управленческого мастерства.

2.3. Деловая российская этика

История нравственных норм делового поведения в России

Развитие этических норм бизнеса в России имеет свою специфику, обусловленную историко-культурными особенностями нашей страны. Основы российских норм экономического поведения складываются в период становления Московского царства (XV – начало XVI вв.), когда русские князья реально осознали роль предпринимательства для развития государства. При этом сильная централизация власти и усиление отчужденности от Запада способствовали формированию в поведении московских купцов подозрительности к иностранцам, привычку действовать «всем миром», склонность строить на обмане торговые отношения с чужими, слабое уважение к «букве закона».

Первый толчок к правовому оформлению западных традиций дали реформы Петра I, а именно попытки осуществления государственного контроля за качеством ввозимых и вывозимых товаров, предоставление льгот и покровительства торговым людям. Возросшее взаимное доверие между предпринимателями и государством способствовало проявлению и закреплению новых черт деловых отношений.

Купеческие гильдии (от немецкого *Gilde* – корпорация, объединение) появляются в России во времена царствования Петра I, который регламентом Главного Магистра 16 января 1721 года установил разделение городских жителей на гильдии, взяв за образец те, которые были в Германии. Гражданам надлежало «в две гильдии состоять». Первая – это «первостатейные» банкиры, знатные купцы, промышленники, лекари, золотари и серебрянники. Вторая – мелкие торговцы, ремесленники и все прочие «подлые люди».

Позже осуществлялись некоторые преобразования. Наиболее современная редакция была дана в Манифесте от 17 марта 1775 года: все жители были разделены на мещан и купцов, а последние делились на

три гильдии соответственно обороту капитала. Не было речи ни о какой взаимопомощи, празднествах, религиозном элементе.

Россия XIX – начала XX вв. характеризуется уже набором традиций, позволяющих ей встать на один уровень с ведущими нациями мира. Мировую известность получили имена Мамонтовых, Морозовых, Строгановых, Третьяковых, Путилова, и др. В это время в России существовал механизм, позволяющий «отсекать» от предпринимательства тех, кто не стремился соблюдать принятые во всем мире морально-этические нормы. В каждом городе действовало купеческое общество, имевшее право рекомендовать или не рекомендовать предпринимателя в купеческую гильдию. Это право надо было заслужить добросовестностью и личной честностью. Создавались «товарищества на вере», которые объединяли людей без всяких учредительских договоров, одним только купеческим словом.

Картинки из жизни московских гильдий разнообразны и колоритны как в профессиональном, так и в бытовом плане. Общеизвестна пересказанная В.Гиляровским легенда о соавторстве в изготовлении хлебобулочного изделия всевластного генерал-губернатора А.А. Закревского и булочника Ивана Филиппова. Когда за завтраком губернатор обнаружил в сайке запеченного таракана и приказал срочно доставить булочника, то Филиппов не растерялся: «Какой таракан? Это же изюминка». Бегом вернулся в пекарню, схватил решето с изюмом, да в саечное тесто, к великому изумлению пекарей, его вывалил. Через час Филиппов угощал Закревского сайкой с изюмом, а через месяц от покупателей в Москве не было отбоя.

Однако не всяким случаем пользовался Филиппов, где можно было деньги нажить. Огромный куш «срывали» булочники к праздникам, продавая лежалый товар за полную стоимость по благотворительным заказам на подавание заключенным. Филиппов при таком заказе никогда не посылал «завала», а «барыш» целиком отвозил в тюрьму и жертвовал на улучшение пищи арестантам. А сын знаменитого булочника Дмитрий Филиппов, продолжатель отцовского дела, воздвиг на месте двухэтажного лома на Тверской большой дом, что стоит и поныне, и отделал его на граничный манер. Там он устроил знаменитую «филипповскую кофейню» с зеркальными окнами и лакеями в смокингах. В кофейне встречалась вся Москва: от студента до генерала...

А в сентябре 1905 года зеркальные стекла кофейни разлетались вдребезги во время забастовки рабочих-пекарей. Тогда же и кончился период расцвета хлебопекарного дела в Москве. Октябрьская революция 1917 года на долгие десятилетия пресекла развитие гильдийского дела. Купеческая столица с гильдиями ушла в прошлое...

Однако память народная сохранила имена замечательных купцов, устроителей городского быта в Москве – Филиппова, Елисеева, Моро-

зова, Прохорова и других. Галерея Третьякова, коллекция Щукина, театр Станиславского, труппа Дягилева... В Санкт-Петербурге известны имена купцов Демидовых, Строгановых, Мамонтовых, строивших музеи, больницы и дома призрения. В Нижнем Новгороде – купцов Бугровых, Рукавишниковых, Сироткиных, построивших музеи, театр, школы, церкви, дома призрения и больницы.

Эти труженики капитала умели не только лихо гулять в знаменитом «Яре» и демонстрировать свою способность к экзотическим поступкам, но оставили после себя настоящие духовные ценности. Ни одна страна в мире не знала такого могучего всплеска меценатства. Купеческие семьи образовывали целые династии, которые в течение столетий создавали и приумножали не только экономический капитал, но и национальные духовные ценности.

Русское купечество своей благотворительностью и меценатством явило образец высочайшей нравственной культуры, оно настолько глубоко заложило моральные основы всего русского экономического общества, что уничтожить их, как показала история нашей страны, оказалось просто невозможно.

Обратившись лишь только к нескольким замечательным купеческим фамилиям, мы уже сможем составить представление об этических традициях русского предпринимательства.

ВАСИЛИЙ ИВАНОВИЧ ПРОХОРОВ

Создатель знаменитой Трехгорной мануфактуры, имеющей сто двадцатилетнюю историю. Историю прохоровской Трехгорной мануфактуры имеет смысл рассматривать с позиции той деловой культуры, которая была присуща представителям династии Прохоровых.

Благодаря этой культуре Прохоровыми была создана система хозяйствования, которая и в настоящее время признается образцом, достойным подражания. В ней был найден разумный компромисс между требованиями рыночной экономики – такими как высокая доходность и эффективность – и выполнением обязательных условий для создания здорового уклада жизни народа, сформировавшегося в рамках православной христианской культуры.

История Трехгорной мануфактуры во всех ее аспектах являет собой яркий пример того, что духовность и нравственность произрастают не только в среде культуры интеллектуальной – зарождаются они чаще всего в глубинах почвы народной и питают русскую деловую культуру, породившую замечательные традиции хозяйствования и благоустройства жизни своих работников.

В силу своих нравственных убеждений, основанных на принципах нестяжательства и милосердия, одной из первых своих задач Прохоров считал благоустройство жизни людей, работающих на его производстве, а также живущих в районе, прилегающем к нему. Поэтому с первых лет существования на Пресне он содержал одну богадельню сначала при храме Иоанна Предтечи, затем открыл вторую при храме Николая Чудотворца на Трех Горах. Уже в первом десятилетии на мануфактуре был фельдшер, а затем и врач, приходящий туда два

раза в неделю. Чуть позже, в эти же годы, была открыта своя амбулатория. Содержал В. И. Прохоров и приют, в котором воспитывались сначала 40 детей-сирот.

Кроме этого, во время войны с наполеоновскими войсками Василий Иванович Прохоров был одним из первых купцов, пожертвовавшим большую сумму на ополчение. И именно Василий Иванович остался в Москве, охраняя свои производственные помещения и запасы продовольствия, в том числе и для работников, от разграбления войском неприятеля. Его мужество и смелость вызвали чувство уважения даже у французского полковника, командовавшего частью, занявшей Пресню. Александр Феодосьевич Бестужев-Рюмин (1761-1810) (отец А.А.Бестужева-Марлинского, издателя «Полярной Звезды»), литератор и публицист, написал: «...Вот купец Прохоров, которого я и лица не знаю, но которого почитаю и уважаю выше всех вельмож на свете: он истинный сын Отечества, умеющий употреблять достойные свое во истинное благо... Он купец по рождению, но в душе выше всякого вельможи... Прими дань от меня, почтеннейший человек Прохоров, ты помирил меня с любезным моим Отечеством... ты, краса русского народа, друг человечества. Продолжай благодетеля свои».

Мягкий характер, добрый нрав и сила нравственных принципов формировали взаимоотношения В. И. Прохорова со всеми людьми, в том числе и с работавшими на его производстве. Для них он был авторитетом и пользовался большим уважением, так как был старшим наставником и учителем, рачительным и заботливым хозяином, старавшимся сделать все от него зависящее, чтобы облегчить и благоустроить их жизнь и быт.

Умирая, он оставил своим потомкам завет: «... живите не для богатства, а для Бога, не в пышности, а в смирении, всех, и, колыми паце, брат брата любите...»

ДИНАСТИЯ МОРОЗОВЫХ

Морозовские мануфактуры являлись своеобразной цитаделью русского капитала. Однако удачная финансовая деятельность всегда сочеталась у этих промышленников с заботой о людях.

Прежде всего много внимания уделяли Морозовы производству и быту рабочих. Все объекты они строили масштабно, с размахом, надежно и лучше, чем у других. У Морозовых началось интенсивное строительство казарм из расчета на одну семью квартирка с улучшенной планировкой, с бесплатным проживанием, освещением, отоплением и водоснабжением.

Фабриканты завели при мануфактурах собственные бойни, мельницы, хлебопекарни. Две Никольских мануфактуры, пайщиками которых были прежде всего сами хозяева и их родственники, были как бы кладовыми; из них Морозовы черпали колоссальные средства, которые использовали для строительства новых фабрик, заводов, казарм, больниц, усадеб... Викала Морозов построил две фабричные школы и богадельню. Встроенная им и его сыном Иваном больница занимала большой квартал в Никольском. «Такую образцовую больницу трудно встретить в России», – писала о ней газета «Владимировец» в 1907 году. С.Т.Морозов замыслил и уже начал осуществлять проект превращения района, где жили его рабочие, в прекрасный культурный центр.

Здесь, за железной дорогой, он в короткий срок построил несколько трехэтажных казарм, новую ткацкую фабрику, благоустроил парк,

заложил фундамент для театра, больницы, двух казарм для служащих и турбинной электростанции. Зимний театр, построенный уже после смерти Саввы Морозова, стал первым в России общедоступным драматическим театром, специально построенным для рабочих. Ни один губернский город не имел подобного театра, его декорации считались самыми богатыми и красивыми.

Рядом с Летним театром Морозовы обустроили в 1910 году футбольный стадион.

Морозовыми в Никольском были открыты две библиотеки /Саввинская и Викуловская/. Для строительства разных объектов в Орехово-Зуеве Морозовы приглашали лучших архитекторов России. Зимний театр строился по проекту, согласованному с Ф. О. Шехтелем.

Морозовы никогда не оставляли без внимания свою родину, продолжали любить ее и заботиться о ней и о людях. Рабочие и служащие не оставались в долгу. Они искренне любили С. Т. Морозова и многих других его родственников-хозяев. Вот один пример. В церкви с. Нестерово близ Орехово-Зуева слева от иконостаса висела икона Саввы Стратилата /она украдена в 1992г/. На бронзовой доске в нижней части иконы были отлиты слова: «Сия святая икона сооружена служащими и рабочими в вечное воспоминание безвременно скончавшегося 13 мая 1905г. незабвенного директора правления, заведовавшего ф-ми Тов-ва Саввы Тимофеевича Морозова, неустанно стремившегося к улучшению быта трудящегося люда». Вот так, в память своего хозяина-«кровопийца» /так оскорбительно иногда называла советская пресса великого русского подвижника/ рабочие по своей инициативе соорудили в церквях иконы.

САВВА ИВАНОВИЧ МАМОНТОВ

Мамонтов Савва Иванович (1841-1918), российский купец, промышленник и меценат. Акционер железнодорожного и промышленного обществ. Деятельность Мамонтова способствовала развитию русской культуры. При его содействии были созданы художественные мастерские, развивавшие традиции народного творчества. В 1885 г. он основал на свои средства Московскую частную русскую оперу, пригласив в нее Шаляпина, Васнецова, Серова и др. и взяв на себя художественное руководство. В 1870-1890 гг. в подмосковном имении Абрамцево Мамонтов создал центр художественной жизни России. Мамонтов пользовался глубоким уважением людей искусства, не смотрящих на него, просто как на «мешок с деньгами». А.Н. Бенуа считал, что Савва Мамонтов по натуре и дарованию художник. М.А. Врубель написал его превосходный портрет (1897).

В начале 1890-х гг. Мамонтов задумал создать конгломерат связанных между собой промышленных и транспортных организаций. Он приступил к реконструкции взятого у казны Невского судостроительного и механического завода в Петербурге, приобрел Николаевский металлургический завод в Иркутской губернии. Эти предприятия должны были обеспечить транспортными средствами Московско-Ярославско-Архангельскую железную дорогу, директором правления которой он был, и продолжить ее строительство, что позволило бы энергичнее осваивать Север. Из-за нехватки финансовых вложений, связанных с промышленным кризисом 1899, Мамонтов разорился.

ДИНАСТИЯ ДЕМИДОВЫХ

Династия Демидовых оставила заметный след в истории российской культуры, повлияв существенным образом на развитие промышленности, науки, образования и просвещения. Демидовы вели широкую меценатскую и благотворительскую деятельность, содействовали развитию специального и общего образования. Одним из памятников демидовских деяний является Государственный геологический музей им. В.И. Вернадского РАН – наследник первого в Москве музея Натуральной истории.

Прокофий Демидов (1710-1786), действительный статский советник, владелец Невьянских заводов на Урале. Крупный меценат, основатель первого в России Коммерческого училища, учредитель в Московском университете стипендий – «Демидовские пенсии». В 1779 г. им было передано Университету 20 тыс. руб. серебром. На проценты с этого капитала содержалось 6 студентов из малообеспеченных семей.

Никита Демидов (1724-1789), статский советник, владелец Нижнетагильских заводов. Почетный член Вольного Экономического общества и Академии художеств, кавалер ордена св. Анны I степени и св. Станислава I степени, меценат. В 1781 г. пожертвовал на сооружение нового каменного здания университета в Москве 5 500 листов черного аршинного и 800 пудов связного железа для укрепления стен.

Никита Акинфиевич в 1779 г. учредил при Академии художеств премию и медаль «За успехи в механике», поощрял ученых и художников.

Павел Григорьевич Демидов в 1803 году пожертвовал Московскому университету свою библиотеку, кабинет натуральной истории и минц-кабинет, стоимостью около 250000 р. Пожертвования Демидова в Московском университете заняли три отдельных зала, которые и назывались «Демидовскими».

Многие дарения пострадали в московском пожаре 1812 г., но уже в 1813 г. поступает очередное пожертвование «демидовской династии». Николай Никитич Демидов подарил Московскому университету богатое собрание редкостей, построил за свой счет в Петербурге четыре чугунных моста, внес крупные пожертвования на сирот, инвалидов и пострадавших от петербургского наводнения 1824 г.

Новое поколение Демидовых начало уделять значительное внимание развитию науки, оказало содействие научным исследованиям в области промышленности, покровительствовало ученым и деятелям искусства. Павел Николаевич в 1831 г. учредил «Демидовские премии», ежегодно присуждаемые Российской Академии наук, которые по своей авторитетности были достойными предшественниками Нобелевских премий.

КУПЦЫ БУГРОВЫ

Бугровы – самая именитая фамилия среди дореволюционных купцов-старообрядцев Нижнего Новгорода. Они памятны нижегородцам не столько своими богатствами, сколько щедрой благотворительностью. Бугровы, как и все предприниматели, не упускали возможностей умножить капитал. Но действовали при этом всегда честно и справедливо, твердо соблюдая предпринимательское кредо, сформулированное основателем фирмы: «Делай так, чтоб тебе было хорошо и никому не худо». История П.Е.Бугрова – основателя династии наглядно доказывает, что разбогатеть честно нелегко, но можно. Этим он показал поучительный пример всем современным деловым людям. Он сам по этому поводу выразился кратко и ясно: «Кали дал Бог человеку ум, так надо работать им». И умело использовал возможности новой службы.

Бурлачество всегда считалось социальной трясиной. Немногие, побывав на самом дне общества, смогли выйти в люди. Петр Бугров смог. Поэтому уже здесь, на «бурлацкой каторге», благодаря своему трудолюбию и трезвости, он мог положить начало «первоначальному накоплению» – необходимому условию предпринимательского дела.

В 1825 году Петр Егорович за 5000 рублей приобрел баржу-расшиву, положившую начало бугровской речной флотилии, которую его наследники будут умножать. А сам Петр Бугров стал крупным солеподрядчиком. В соляных и хлебных подрядах Петр Бугров многого добился. Но более всего он прославился подрядами строительными, в процессе которых вырос в лучшего организатора строительного дела Нижнего Новгорода, всегда исполнял строительные работы так добротнo, что здания, возведенные им, до сих пор украшают Нижний Новгород. Мы перечислим лишь некоторые крупнейшие благотворительные вложения П.Е.Бугрова.

Укрепление Откоса Волжской набережной – главный вклад П. Бугрова в реконструкцию Нижнего Новгорода (потрачено более сотни тысяч рублей).

В 1846-1850 годах П. Бугров за 13104 рублей подрядился исправить весенние повреждения по Откосу, Кремлевскому бульвару, Зеленскому съезду, на Лыковой и Варварской дамбах. Отремонтировал губернские присутственные места в Кремле. Выполнил отделку изумительного Александровского сада на Откосе, утратившего былую красоту в советское время.

Он подписал большой контракт на замоещение главной площади города, называвшейся тогда Верхнебазарной (ныне пл. Минина и Пожарского). Вслед за этим Бугров замостил плац-парад перед губернаторским дворцом в Кремле, вымостил площадь перед зданием Дворянского собрания (ныне клуб им. Свердлова). Подрядился Петр Егорович выложить булыжником и все главные улицы города: Покровскую, Алексеевскую, Варварскую и Рождественскую.

Для общества важен не столько капитал имущественный, сколько капитал нравственный, то есть моральный облик предпринимателя. П.Е.Бугров являл убедительный пример предпринимателя нравственно честного, сострадательного, который вел себя порядочно и в быту, и в делах. Недаром В.И. Даль в своей лестной оценке Петра Егоровича уповал на авторитет общественного мнения: «Могу сослаться на весь Нижний, где, я чаю, не найдется ни одного человека, который бы не помнил дедушку Бугрова добром, не называл бы его честным человеком и благодетелем народа».

В России известен «ночлежный дом», описанный А.М. Горьким в пьесе «На дне». Н.П. Бугров избирался городским головою, был председателем Совета Нижегородской ярмарки. Награжден российскими орденами.

Дело отца продолжил Николай Бугров – известный хлебопромышленник и корабельщик. Он жертвовал на благотворительность половину своей прибыли. Им построены десятки школ, больницы, приютов, церквей на территории Нижегородской области.

(по материалам электронных СМИ)

В целом, характер внутрифирменных отношений в России конца XIX в., как правило, был таков, что служащие очень дорожили работой, уходя только при намерении начать собственное дело. Предприятия, где из-за плохого обращения служащие часто менялись, не пользовались уважением в обществе, их презрительно называли «проходными дворами».

Развитие отечественной деловой культуры в XX веке

Этика современного российского бизнеса оказалась под влиянием сразу двух культур делового поведения, которые существовали в стране до реформ 1990-х годов.

Первая культура связана с административно-командной системой, господствовавшей с начала 30-х годов XX века. Моральные нормы, привносимые в этику бизнеса, зависят от происхождения предпринимателей, составивших класс российских бизнесменов.

Это, прежде всего, представители государственных структур (партийной, комсомольской номенклатуры, а также хозяйственники, занимавшие лидирующее положение в промышленности). Эти люди во многом придерживаются этических ценностей прежних бюрократических отношений, в том числе традиций «кормления» при государстве, однако некоторые из них привнесли с собой в бизнес и представления о служении обществу.

Вместе с тем в бизнес пришли и другие предприниматели. Они в целом характеризуются высоким уровнем интеллекта и достаточно высокими моральными качествами. Их отличительными чертами являются интерес и внимание к дореволюционным традициям русского предпринимательства, стремление восстановить эти традиции с учетом принятых в мировой практике норм деловой этики. Однако их деятельность лежит, в основном, в сфере мелкого бизнеса.

Вторая культура – это жесткая деловая культура «теневой», полукриминальной и криминальной экономики. К началу 1990-х годов в «теневом» секторе экономики производилось около 20% совокупного общественного продукта и было занято примерно 25-30 млн. чел., а к концу 90-х доля «теневого» бизнеса достигла 40-50 %. Деятели «теневой» экономики, пополняя ряды легальных бизнесменов, принесли с собой в возрождающийся российский бизнес своеобразные этические требования и моральные нормы из другой, более «жесткой» культуры. При этом они продолжают паразитировать на недостатках, но уже новой системы (такой паразитизм – единственный способ существования «теневой» экономики в любой стране)*.

По сути, все эти группы лишены исторической перспективы. В настоящее время на стыке поведенческих традиций этих групп происходит своеобразный поиск новых жизнеспособных форм. Соответственно, этика нового класса бизнесменов в России представляет собой явление сложное и противоречивое. На него влияют разные силы, различные этические традиции и системы ценностей, т.к. в российском

* Измерение теневой экономики / Под ред. И.И. Елисеевой, А.Н. Шириной. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. – 269 с.

бизнесе занято множество людей разных национальностей, разного вероисповедания и разных этических воззрений, имеющих разную экономическую основу. Кроме того, в российский бизнес в 90-е годы XX в. пришли граждане зарубежных стран, деятельность которых основана на канонах устоявшейся западной этики.

Контакты с ними обуславливают весьма своеобразное переплетение восстанавливаемых национальных российских черт с общемировыми, что отчасти облегчает включение российского бизнеса в систему мировых этических норм делового поведения.

Вместе с тем, существуют серьезные сложности в формировании деловой российской этики.

1. В России не полностью действует главный фундаментальный принцип современного западного общества – неприкосновенность частной собственности. Частная собственность в России не священна.

2. Российский бизнес действует в условиях неприятия значительной частью общества преуспевающего как такового, богатства в любом виде, даже как результата собственного труда. У нас пока еще не полностью сформирована культура успеха.

3. Сложилось своеобразное отношение к закону и роли государства. Этический парадокс российского бизнеса состоит в том, что этичность или неэтичность тех или иных поступков часто не определяется ни законом, ни личным выбором, а диктуется, прежде всего, необходимостью выживания предпринимателя в условиях неопределенности, несовершенства и несоблюдения законов, безразличия, а зачастую и притеснения со стороны государства.

4. Система партнерства бизнеса и государства в современной России существует, главным образом, в виде сращивания крупных структур бизнеса с коррумпированным чиновничеством в виде олигархии.

Тем не менее нравственные основы российского предпринимательства становятся чрезвычайно актуальными для нашего общества. Специалисты выделяют в качестве приоритетного направления деловой российской этики рынок покупателя, поскольку только потребительский выбор в конечном счете может стать базой успеха бизнеса. В таких условиях нарушение этики может обойтись предприятию дороже. Этичное поведение оказывается более эффективным, чем победа в прямом конкурентном столкновении с использованием безнравственных средств.

Все это обусловило пристальное внимание российских организаций к собственной деловой репутации. Проблема управления деловой репутацией стала одной из ключевых в отечественной бизнес-этике, обнаруживая неразрывный сплав экономической и нравственной составляющей. В нашей стране создан Национальный институт изучения репутации, занимающийся проблемами технологии и методов ее

управления. Многие результаты исследований этого института¹⁶ имеют для нас большое практическое значение.

Важно понимать, что формирование деловой репутации не должно происходить стихийно. Это сложно организованный и хорошо продуманный процесс, который может привести организацию к процветанию или полному краху. Вот почему необходимо овладеть технологией создания репутации. Специалисты выделяют четыре группы компонентов, формирующих деловую репутацию: финансовую, рыночную, корпоративную и социальную (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Компоненты деловой репутации организации

Рассмотрим эти группы компонентов более подробно (табл. 2.5).

В финансовую группу входят компоненты, формирующие деловую репутацию предприятия для инвесторов.

Таблица 2.5

Анализ финансовых компонентов

Компоненты	Характеристики, значение, примеры
Темпы экономического роста	На основании масштаба осуществляется первая выборка среди организаций. Инвестиции не для всех! Большие размеры организации на подсознательном уровне заставляют думать, что эта организация сильная и ей легче получить деньги. Например, одним из факторов сделки по слиянию «Сибнефти» и «ЮКОСа» называлось появление крупнейшей по капитализации российской организации
Финансовая стабильность	Важна при анализе организации-заемщика в банке, когда принимается решение о предоставлении кредита. В состав этого элемента входят: кредитная история, платежеспособность, рентабельность. Деловая репутация становится частью рыночной стоимости организации. Например, в динамике роста капитализации «Северстали», которая увеличилась с \$ 30 млн в 1998 году до \$ 4 млрд в 2004, есть заслуга деловой репутации. «Северсталь» – открытая организация, с хорошей кредитной историей, добросовестно выполняющая свои обязательства перед партнерами

¹⁶ Школин, А. Репутационный капитал. Спецпроект «Финанс» / А. Школин // Финанс. – 2004. – № 21.

Компоненты	Характеристики, значение, примеры
Привлекательность для инвесторов	Обнаруживается наличием в числе акционеров уважаемых (!) западных организаций. Это означает высокую оценку зарубежным акционером перспектив развития организации и корпоративного управления. Например, АФК «Система» активно привлекает финансы на внешних рынках, поэтому репутационный ресурс для нее не менее важен, чем финансовый или менеджерский. С первых шагов организация контактировала с западными банками, привлекала международных консультантов и аудиторов, работала с рейтинговыми агентствами

В рыночную группу входят компоненты, формирующие деловую репутацию в глазах потребителей (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Анализ рыночных компонентов

Компоненты	Характеристики, значение, примеры
Клиенты и партнеры организации	Зарекомендовавшие себя на рынке организации, являющиеся ее клиентами, положительно влияют на ее репутацию. Это правило работает на лимите доверия к уже существующему авторитету. Специалисты советуют завоевывать звезд даже путем огромных затрат, говоря, что они окупят себя. Например, холдинг «Росинтер Ресторантс» арендовал в корпусе МГИМО помещения и разместил там ресторан для «золотой молодежи», в котором представлены все бранды организации
Качество продукции и сервис	Определяется широким ассортиментом и обоснованной ценовой политикой. Если банк ценит клиентов с хорошей кредитной историей, то общество (потребители) конвертирует свое доверие к организации в конкретные действия: покупку ее товаров, заключение выгодных сделок, приобретение акций
Позиционирование организации на рынке	Включает в себя миссию организации и ее оценку с точки зрения общества. Сюда же относится участие в профессиональных ассоциациях, что играет огромную роль, например, на строительном рынке. Безвестному застройщику вряд ли удастся получить участок под жилой микрорайон, да и покупатели, не желая рисковать, скорее выберут другого продавца жилья. Чем дольше работает организация на рынке, тем больше к ней доверия. В условиях молодого российского рынка длительность работы играет меньшую роль, чем на Западе. Организация, работающая больше пяти лет, уже достойна того, чтобы ее рассматривали в качестве серьезного партнера

В корпоративную группу входят компоненты, определяющие деловую репутацию с внутренней и внешней стороны организации (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Анализ корпоративных компонентов

Компоненты	Характеристики, значение, примеры
Репутация первого лица (лидерство)	Оказывает очень заметное влияние на репутацию всей организации. Более того, она может влиять на организацию и после того, как руководитель отошел от дел. Например, «Вымпелком» до сих пор ассоциируется с Владимиром Зиминым, «ЮКОС» – с Михаилом Ходорковским
Престижность работы в организации	Многие выпускники экономических факультетов российских вузов хотят работать в крупнейших российских организациях за меньшие деньги, чем в малоизвестных организациях. Такой опыт позволит им впоследствии получать гораздо более высокую зарплату
Рост квалификации	Рост профессионализма сотрудников оценивается клиентом или потребителем через качество услуг или продукции, поэтому инвестиции в человеческие ресурсы (квалификацию) играют важную роль

Принцип социальной ответственности бизнеса заставляет крупные организации делать акцент на собственной общественной значимости (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Анализ социального компонента деловой репутации

Социальный компонент	Характеристики, значение, примеры
Социальная ответственность	Используется позиция социальной направленности деятельности. Причем, иногда именно этот компонент позволяет организациям, производящим заведомо вредную продукцию, например табачные изделия, позиционировать себя с положительной стороны
Социальные гарантии по ТК РФ	Соблюдение трудовых прав и гарантий граждан: зарплата, пенсия, больничные листы, пособия по увольнению
Социальные блага	В переходной экономике России утрачены гарантированные в советский период социальные блага: бесплатное обучение и лечение, низкая оплата транспортных и коммунальных услуг, отдыха. Современные организации вводят «социальный пакет», оплачивающий перечисленные блага некоторым категориям сотрудников

В основе деловой репутации должны лежать честные этические правила и отношения. Управление репутацией вовсе не подразумевает создание красивого мифа, неявный обман общества. Если организация собирается долгое время существовать, то негативные последствия такого обмана станут катастрофическими. Реальная репутация – это отражение позиции организации, образа ее действий.

Например, компании «Вимм-Билль-Данн», которая долгое время вела переговоры с группой Danone о продаже блокирующего пакета акций, пришлось опубликовать сведения о своих акционерах. Информация была не в пользу компании, поскольку сообщалось об уголовном прошлом одного из ее акционеров. Это вызвало волну публикаций о криминализации российского бизнеса и у нас, и в западной прессе.

Однако затем в глазах западного инвестора репутация компании «Вимм-Билль-Данн» восстановилась: во-первых, рынок оценил то, что компания не побоялась сказать об этом, а во-вторых, уголовное прошлое в период СССР на Западе часто воспринимается в политическом контексте. Если бы компания попыталась скрыть этот факт, то удар по репутации был бы более ощутимым.

Подчеркивая связь между этикой деловой репутации и экономическими проблемами, в частности, инвестиционным климатом, отметим, что состояние российских организаций за последнее время значительно улучшилось. Приведем данные результатов инвестиционных рис-



ков в России¹⁷ и динамики ряда ключевых факторов восприятия инвестиционной привлекательности страны. Максимальная оценка (5) соответствовала наивысшему значению данного фактора среди всех стран, минимальная (1) – самому низкому значению. В результате опроса выявилась следующая картина (рис. 2.2).



Как можно увидеть, в 2003 г. два наиболее значимых риска – «бюрократия и коррупция» и «неэтичный бизнес» – снизились, что оказывает определенное влияние на положительную оценку репутационного уровня российских организаций.

Вместе с тем, управление деловой репутацией организации зависит и от каждого сотрудника. Этим должен заниматься весь коллектив, каждый на своем уровне: от директора до грузчика на складе.

Знание об управлении деловой репутацией и овладение его технологиями позволит более продуманно и эффективно привести предприятие к финансово-экономическому и нравственно-деловому успеху.

Практическое задание 3. «Кодекс деловой этики»

Внимательно прочтите раздел «Этика в рыночной экономике» и выполните следующее задание: разработайте собственный Кодекс деловой этики, взяв за основу Декларацию ведения добросовестной деловой практики. Объем задания – 2 страницы напечатанного текста формата А4. Покажите Кодекс преподавателю и затем используйте его при подготовке реферата.

¹⁷ Электронный ресурс: Опрос проведен аналитическим центром «Эксперт» // www.expert.ru

Резюме

1. Этика бизнеса – это система моральных норм взаимоотношений между участниками делового процесса.

2. В сфере современного предпринимательства этические основы бизнеса связаны с понятием корпоративной социальной ответственности как достижения экономического успеха путями, основанными на этических нормах уважения к людям, обществу и окружающей среде (экологии).

3. Вести этичный бизнес выгодно. Опыт показывает, что именно те организации, которые отличаются высоким уровнем организации этических принципов ведения бизнеса, обнаруживают большую финансовую успешность и состоятельность.

4. В традициях российского предпринимательства были широко развиты благотворительность и меценатство. За счет купеческой прибыли строились больницы, музеи, приюты, школы, церкви. Причем содержание этих заведений также осуществлялось на купеческие деньги.

5. Современный этап в развитии российской деловой этики характеризуется сложным поиском новых жизнеспособных форм, основанных на отечественных традициях и опыте западной этики бизнеса. Одним из приоритетных этических направлений развития бизнеса сегодня является формирование и управление деловой репутацией.

Контрольные вопросы

1. Назовите международные этические принципы ведения бизнеса.
2. Какова концепция корпоративной социальной ответственности?
3. Что включает в себя Кодекс корпоративного поведения?
4. Выделите наиболее важные этапы развития этической традиции ведения бизнеса в России.
5. Перечислите наиболее известных русских купцов-меценатов.
6. Какие проблемы характеризуют современный уровень деловой российской этики?
7. Перечислите компоненты деловой репутации организации.

Глава 3. Управленческая этика

Успех – вот что отличает великих людей.

Наполеон I



3.1. Этика руководителя

Поведение руководителя и его стиль управления – это своеобразная «визитная карточка» любой организации. Важно понимать, что определенному служебному положению должны соответствовать как определенные правила поведения, так и принципы взаимоотношения с сотрудниками, партнерами, руководством и подчиненными. Если человек занимает лидирующий пост в организации, для эффективного управления необходимо знать содержательные и формальные признаки определенных стилей руководства.

Типы власти в обществе сформировали четыре основных стиля руководства.

Стиль руководства – совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей. Оппозицию не принимает, может уволить неугодных сотрудников. Всегда уверен в личной правоте, основывается на собственных знаниях и умениях,

личном большом капитале и обширных внешних связях в государственных органах и предпринимательской среде. Руководитель такого типа может привести организацию к большому успеху, но также и к полному краху («единоличный хозяин»).

Демократический стиль основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы.

Это хороший политик, дипломат, стратег, «хитрая лиса», просчитывающий варианты на много шагов вперед, сочетающий методы убеждения и принуждения. Это доброжелательный и открытый человек, как правило, не поддающийся соблазнам (деньги, женщины и власть), т.к. они крайне раздражают завистников и способствуют росту оппозиции. В своей работе постоянно опирается на группу единомышленников в лице дирекции, правления, президиума, совета.

Либеральный стиль заключается в том, что руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает различные позиции сторон, «сталкивает» их между собой, пытается быть «добрым шефом», но иногда невольно становится марионеткой в руках «серого кардинала» или всемогущей «Марии Ивановны», которые фактически управляют предприятием. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства, происходящий от охлократии.

Смешанный стиль предусматривает сочетание перечисленных выше типов. Либеральный, авторитарный и демократический стиль могут преобладать у того или иного руководителя, но никогда не достигают абсолюта. Так же как в природе нет чистых холериков, флегматиков, сангвиников и меланхоликов и перечисленные выше стили руководства присущи человеку в определенной пропорции с преобладанием одного из них. Президент СССР М.С. Горбачев и Президент РФ Б.Н. Ельцин в разное время проявляли все три стиля руководства.

В таблице 3.1 дана содержательная характеристика стилей руководства.



Таблица 3.1

Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства			
	авторитарный	демократический	либеральный	смешанный
<i>Методы принятия решений</i>	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненным	Ждет указаний от руководства или решения совещания	Единолично или коллегиально в зависимости от ситуации
<i>Распределение ответственности</i>	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность	Чаще всего распределяет ответственность между собой и подчиненными
<i>Отношение к инициативе</i>	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных	Подавляет, когда уверен в правоте, поощряет, если нужно коллегиальное решение
<i>Отношение к подбору кадров</i>	Бойтс квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается	Нерегулярно занимается подбором кадров и без четкой системы
<i>Отношение к недостаткам знаний</i>	«Все знает и умеет», редко повышает квалификацию	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет это среди подчиненных	Старается быть в курсе современных проблем, периодически повышает квалификацию
<i>Стиль общения</i>	Держит дистанцию, необщителен	Дружески настроен, любит общение	Вступает в контакт с подчиненными только по их инициативе	Чаще всего зависит от темперамента, преимущественно коммуникабельный
<i>Характер отношений с подчиненными</i>	Жесткий, диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягок, покладист	Преимущественно доброжелательный
<i>Отношение к дисциплине</i>	Приверженец формальной, жесткой дисциплины и строгого распорядка	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Не требует соблюдения формальной дисциплины, терпим к нарушениям	Поддерживает формальную дисциплину, хотя иногда «покрывает нарушения»
<i>Отношение к моральному воздействию на подчиненных</i>	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Использует различные виды вознаграждения и наказания	Чаще всего пользуется вознаграждением	В зависимости от ситуации и уровня подчиненных применяет разные способы

Тест-анкета 2. «Личный стиль руководства»

Предлагаемый ниже тест поможет Вам оценить свой стиль руководства, а точнее соотношение в нем демократических и административных элементов. Перед Вами 50 утверждений, которые отражают различные элементы стиля руководства. Постарайтесь выразить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с тем, как Вы обычно действуете и мыслите как руководитель коллектива, ответами «Да» или «Нет».

Утверждение	Да	Нет
1. В коллективе, которым я руковожу, проводятся (собственными специалистами или внешними консультантами) обследования социально-психологического климата, мнений, настроения людей		
2. В работе коллектива используются, где это необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы		
3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива, если убежден в его справедливости, перед вышестоящим руководством		
4. Тщательно планирую работу по управлению		
5. Прилагаю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана		
6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед подразделением		
7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции		
8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей		
9. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей при условии, что они обосновывают их важность		
10. Мне как руководителю почти не приходится отступать от установленного графика и организовывать работу по выходным дням или сверхурочно		
11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе		
12. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах		
13. Осуществляю руководство, консультируясь и советуясь в разумной мере с подчиненными		
14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения, слежу, чтобы подчиненные придерживались его		
15. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы они знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого		
16. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т.д.) достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне технологией или общей организацией трудового процесса		
17. В работе коллектива, которым я руковожу, редко бывают сбои, авралы		

18. Информировать коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления		
19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне		
20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат		
21. Как руководитель я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников)		
22. Анализируя работу подчиненных, прихожу к выводу, что они недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости и других необходимых качеств		
23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе		
24. В коллективе, которым я руковожу, редко бывают конфликты		
25. Создаю условия, которых подчиненные имеют возможность выражать свое мнение и оказывать практическое влияние на управленческий процесс		
26. В руководстве использую делегирование полномочий (оставляю за собой решение лишь наиболее важных вопросов, а второстепенные передаю на нижние уровни)		
27. Читаю книги и другие публикации о том, как руководить людьми		
28. Как руководитель придерживаюсь на практике научных рекомендаций по работе с людьми		
29. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть административные факторы (приказы, регламенты, инструкции)		
30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими		
31. Как руководитель, я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье		
32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества и инициативы		
33. Требую от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления		
34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т.п.		
35. Прилагаю усилия, чтобы добиться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня		
36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и справедливого распределения их между подразделениями и членами коллектива		
37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации		
38. Большое внимание, как руководитель, я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы		
39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат		
40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на конечные результаты организации		

41. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления главную роль играют социально-психологические методы (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.)		
42. Чаще всего я единолично принимаю решения, но советуюсь с заместителями		
43. В принятых решениях ответственность передается в соответствии с полномочиями		
44. Считаю, что мой стиль общения с подчиненными дружеский		
45. Предпочитаю жесткий характер отношений с подчиненными		
46. Принцип «кнута и пряника» считаю наиболее верным		
47. Предпочитаю использовать больше вознаграждение, чем наказание		
48. Предпочитаю отдавать инициативу в руки подчиненных		
49. Считаю разумным быть дипломатом и не вступать в «разборки» с подчиненными		
50. Предпочитаю отдавать инициативу в руки подчиненных и больше им доверять		
ИТОГО		

Ключ к тесту:

Подсчитайте число положительных ответов («Да»):

40 и более – Вы идеальный руководитель или человек с завышенной самооценкой.

От 30 до 40 – Ваш стиль руководства хороший и нечего волноваться за судьбу дела.

От 20 до 30 – стиль Вашего руководства далек от совершенства, нужно прочитать специальную литературу и пройти тренинг по методам управления и коммуникациям.

Менее 20 – очевидно, Вы не способны быть руководителем или очень занижаете свои оценки. Возможно, Вы пессимист или меланхолик?

Качества российского работника

При разработке кадровой политики интересен анализ положительных, отрицательных и наиболее типичных качеств работника, т.к. именно они определяют надежность системы работы с персоналом. Ведь любые принципы и методы работы предназначены для воздействия на объект, которым в данной системе выступает человек. Мы попытались выделить наиболее характерные положительные и отрицательные качества российского работника, которые приведены ниже (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Качества российского работника

Положительные	Отрицательные
<i>Бескорыстие</i> – готовность отдать последнюю рубашку, как «Иванушка-дурачок»	<i>Воровство</i> государственной и частной собственности, злоупотребление служебным положением, личное обогащение за счет организации
<i>Благодарность</i> – на собранные деньги строились церкви, школы, памятники. Крестьяне сохранили усадьбу А.С. Пушкина в Б. Болдино после революции	<i>Неблагодарность</i> за оказанную помощь, консультации к учителям, к старшим по возрасту, по должности
<i>Гостеприимство</i> – умение встретить гостей, готовность истратить последние средства и запасы продуктов для приема гостей	<i>Пьянство</i> на работе, в семье, на отдыхе, в праздники. Неумение правильно пить, несоблюдение норм выпивки («вино текло рекой»)

Положительные	Отрицательные
<i>Доброжелательность</i> – очень доброе отношение к людям, иногда при внешней грубоватости	<i>Зависть</i> к чужому дому, имуществу, участку, работе, должности, карьере, покупке
<i>Интернационализм</i> – терпимое отношение к людям другой национальности на работе, в браке, в общении, на отдыхе	<i>Русский шовинизм</i> и национализм, пренебрежение к малым нациям («чурки», «чукчи», «азиаты», «черные»)
<i>Искренность</i> – открытость эмоций и чувств к другим людям, «душа нараспашку»	<i>Подозрительность</i> к иностранцам, незнакомым людям, новым технологиям и приемам труда
<i>Коллективизм</i> – сознание принадлежности к определенной социальной группе (бригаде, отделу, кооперативу), стремление работать вместе	<i>Индивидуализм</i> – нежелание кооперироваться, ориентация на свой бизнес, «удельные княжества», «коммуны» и «семьи»
<i>Покорность</i> – готовность выполнять законы и инструкции администрации и даже терпеть притеснения (сказались 300 лет татаро-монгольского ига)	<i>Недисциплинированность</i> , отсутствие уважения к правилам организации, опоздания на работу, низкая исполнительская дисциплина
<i>Неприхотливость</i> к работе, пище, удобствам и условиям труда (удельные затраты на 1 рабочего значительно ниже в России, чем в западных странах)	<i>Барство</i> – деление работы на «черную» и «белую», руководящую и исполнительскую, пренебрежение к ряду профессий (мойщик, уборщик, дворня, пастух, конюх и т. д.)
<i>Трудолюбие</i> – природное качество русских, т.к. суровые условия жизни заставляли много работать	<i>Лень</i> – нежелание стабильно работать, стремление иметь побольше «перекуров», отложить работу на завтра
<i>Преданность</i> Родине, предприятию, деревне и семье (спасали нацию от порабощения во всех войнах)	<i>Предательство</i> интересов Родины во время войн, увольнение с предприятия в погоне за «длинным рублем»
<i>Щедрость</i> души и сердца, легкое отношение к деньгам (даже небогатые люди легко расстаются с деньгами, делая дорогие подарки друзьям и родственникам)	<i>Жадность</i> , переходящая в скопидомство, стремление к накопительству, образ гоголевской Коробочки
<i>Широта кругозора</i> , умение видеть перспективу, стремление к новым знаниям и территориям (освоение Сибири, завоевание Азии и Кавказа, изобретение паровоза, первого спутника, постройка атомной электростанции и др.)	<i>Узость взглядов</i> , нежелание видеть и работать на долгую перспективу, желание сиюминутных успехов

Современная кадровая политика

Особенности кадровой политики до и после проведения реформы экономики в России показаны в табл. 3.3. Из таблицы видно, что происходит постепенный переход от автократического типа власти в обществе к демократическому в условиях сильного влияния охлократии. В обществе не сложились 2-3 ведущие партии, между которыми идет борьба за власть, а существует множество мелких партий и движений с туманными или экстремистскими программами. Можно говорить о преобладании демократического стиля руководства на предприятиях в связи с уходом старой партийной гвардии от дел, хотя к власти пришло значительное число молодых руководителей новой волны со смешанным стилем руководства.

Таблица 3.3

Особенности кадровой политики в России

Характеристики	До реформы экономики	После реформы
<i>Тип власти в обществе</i>	<i>Автократия.</i> Проявилась в обществе в форме господства партийно-государственного аппарата и его лидеров над всем народом. На предприятиях поддерживалась жесткая власть директора под контролем парткома	<i>Демократия.</i> В обществе завершается переход к демократии от автократии в условиях сильного влияния охлократии. На предприятиях властные функции осуществляются собственниками имущества и назначенными ими менеджерами
<i>Стиль руководства</i>	<i>Автократический.</i> Концентрация власти у руководителей партийных, советских и хозяйственных организаций по принципу демократического централизма	<i>Смешанный.</i> С преобладанием авторитарного и демократического стиля, отражающего интересы собственников и трудового коллектива предприятия
<i>Философия предприятия</i>	<i>Коммунистическая.</i> Сильное влияние Программы КПСС и Морального кодекса строителя коммунизма, подчинение личных интересов и потребностей общегосударственным интересам	<i>Социалистическая.</i> Возрастание роли групповой философии организации на основе глобальных целей предприятия, общечеловеческих ценностей, религии, социальных благ и гарантий
<i>Соблюдение прав человека</i>	Права человека нарушались в части свободы слова, печати, права на жилище и свободу передвижений	Приоритеты соблюдения Всеобщей декларации прав человека ООН
<i>Роль трудового коллектива в управлении предприятием</i>	Не имела существенного значения по сравнению с мнением администрации, вышестоящего хозяйственного органа и партийной организации	На втором плане после собственника. Имеет значение в формировании планов социального развития, определении условий оплаты труда. Члены коллектива участвуют в управлении в качестве мелких акционеров
<i>Принцип найма руководителя</i>	Назначение руководителя предприятия проводилось вышестоящим государственным органом по согласованию с партийным комитетом	Наем, назначение и избрание руководителя предприятия осуществляются собственником предприятия или уполномоченным им органом (советом, правлением)
<i>Негативные явления в кадровой политике</i>	Злоупотребление служебным положением в связи с абсолютизацией власти; авторитарный стиль управления и феодальная психология «волкодава», кулачного бойца, сильной личности; карьеризм, протекционизм и семейственность ввиду кабинетного подбора кадров (непотопляемые руководители); психология удаленности от масс (отдельные залы столовой, «охотничьи домики»); зажим критики и гласности в коллективе путем использования принципа «разделяй и властвуй»; нарушение принципа социальной справедливости	Максимизация групповых интересов собственников предприятия в ущерб народнохозяйственным (групповой эгоизм); психология заигрывания с трудовым коллективом и собственниками; стремление многократного продления контракта руководителем предприятия для сохранения занимаемой должности; протекционизм и семейственность в подборе кадров по принципу личной преданности; хозяйственная деятельность с максимизацией оценки личного вклада (через дивиденды и премии); препятствие демократизации управления с использованием лоббизма и фракционизма в органах управления

За годы реформ в философии предприятия произошло крушение коммунистической этики производства и норм поведения трудящихся, особенно в части уравнительности в распределении благ («всем сестрам по серьгам»), социальной справедливости в форме «совковой» психологии.

В настоящее время в России утверждается капиталистическая философия в бизнесе: постприватизация, накопление банковского капитала, передел собственности и рынков сбыта, абсолютизация роли прибыли, жесткая конкуренция. Затем мы будем наблюдать переход к социалистической философии на основе сочетания личных, групповых и общественных интересов, государственной социальной защиты и гарантий. Возрастет значение соблюдения прав человека в гуманном гражданском обществе.

Вместе с тем, нельзя ожидать снижения негативных явлений в кадровой политике. Они сохранятся в виде максимизации групповых интересов, психологии «заигрывания» руководства с собственниками имущества, протекционизма и семейственности в подборе и расстановке кадров, максимизации личных интересов руководства и различных злоупотреблений в сфере распределения доходов и прибыли.

Бытует мнение, что в коммерческих организациях работа с персоналом находится на низком уровне, именно там существует «кадровый беспредел» и беспорядок. Автору книги однажды было приятно убедиться в обратном и удостовериться, что многие его теоретические положения успешно реализованы на практике, причем директор организации пришел к ним своим путем.

В Нижнем Новгороде с 1991 г. работает крупная коммерческая организация «Балчуг», занимающаяся продажей импортной оргтехники, канцелярских товаров, банковского и офисного оборудования высокого качества. В организации работают более 100 сотрудников. Ее директор – А.В. Фомин, выпускник радиофизического факультета Нижегородского университета, несколько лет занимался подбором кадров для спецподразделений органов государственной безопасности.

В процессе беседы с А.В. Фоминым мы выделили его специфические принципы работы с персоналом:

1. Единоначалие.
2. Жесткое управление и контроль.
3. Справедливость.
4. Изучать теорию управления, не полагаясь только на свой практический опыт.
5. Четко разделять деловые и дружеские отношения, «размещать» их (по возможности) в разных сферах своей жизни.
6. Не бояться быть банальным, требуя от сотрудников неукоснительного соблюдения трех правил: не воровать, не пить, не заводить романы на работе.

7. На себе испытать, что одно из самых больших удовольствий на свете – удовольствие максимально много и азартно работать, позаботиться, чтобы это удовольствие было доступным и для сотрудников.

8. Доверять своей интуиции.

9. Доверять первому впечатлению, поскольку оно редко бывает ошибочным.

10. Для хорошей работы нужно немного «кавардачности».

11. Не путать свою организацию с приютом для неудачников.

Принципы работы с персоналом

Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при решении надо учитывать и соблюдать в работе с персоналом. В теории управления известно много принципов, однако мы выделим только основные.

Альтернативность – многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

Бюрократия – обеспечение разумного господства центрального звена управления (администрации) над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации («разделай и властвуй»).

Гибкость – приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Децентрализация – в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей с передачей прав и ответственности на нижние уровни.

Дисциплинированность – все работники выполняют правила внутреннего трудового распорядка, а менеджеры применяют справедливые санкции к нарушителям дисциплины.

Единоначалие – концентрация власти в руках линейных руководителей, работник получает распоряжение и отчетывается перед одним непосредственным начальником («директор всегда прав»).

Иерархичность – в системе работы с персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями и отдельными руководителями), базирующееся на разделении власти, решений и информации по уровням управления.

Кадры решают все – должна быть разработана эффективная система подбора, расстановки и обучения кадров. Развитие и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями и потребностями организации.

Коллегиальность – менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, участвуя в выработке наиболее важных решений.

Комплексность – при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (внешние и внутренние, состояние объекта управления и т.д.), и охватывать все подсистемы работы с персоналом.

Концентрация – рассматривается как концентрация усилий различных профессий работников на решение основных задач или как концентрация разных функций в одном подразделении системы управления персоналом, чтобы устранить дублирование и сократить цикл управления.

Кооперация – система управления персоналом должна обеспечивать максимальное разделение и специализацию процессов выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д.

Корпоративность – гармония интересов всех категорий персонала в обеспечении единства интересов и усилий по достижению целей управления («в единении – сила»).

Личная ответственность – каждый работник организации должен точно знать свои обязанности, а также то, за что он несет личную ответственность (ресурсы, имущество, информация).

Научность – разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественно-го производства в рыночных условиях.

Оперативность – своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты («не ждать»).

Параллельность – предполагает одновременное выполнение различных управленческих функций, чтобы повысить оперативность управления персоналом и сократить продолжительность работы.

Плановость – началом всей работы является установление на длительный период плановых темпов и пропорций развития персонала.

Полная занятость – связана с потребностями рынка трудовых ресурсов. Индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно. Работнику гарантируется занятость и оплата труда.

Простота – чем проще система и методы управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение

системы управления персоналом в ущерб производству («простота – мать порядка»).

Ротация – временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь выполнять функции одного-двух работников своего уровня и планомерно перемещаться по различным должностям.

Согласованность – взаимодействия между звеньями по вертикали и горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени («согласие – продукт непротивления сторон»).

Специализация – разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций управления.

Справедливое вознаграждение – базируется на оплате по результатам индивидуального и коллективного труда с возмещением стоимости рабочей силы.

Централизация – естественный порядок организации, когда исходная информация поступает в центр (администрацию), где принимаются важные управленческие решения.

Эффективность – предполагает экономичную организацию системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции. Если после мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом увеличить затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом от производственной деятельности («экономия»).

Признание приоритетности развития личности, обеспечивающее использование человеческого ресурса в сбалансированных интересах организации и работника, – исходный принцип управления персоналом.

3.2. Этика служебных взаимоотношений

Нравственные основы служебной субординации

На предприятие учредители назначили нового директора. Предшественник, прощаясь, сказал ему: «В столе находятся три пакета на критический период. Как только станет трудно, обратитесь к ним».

После первых неудач директор открыл первый ящик стола, в котором был совет: «Во всем обвиняй предыдущего начальника». Совет помог, но ненадолго.

После аварии в цехе, появления бракованной продукции и рекламаций покупателей он открыл второй пакет: «Начи-

най реорганизацию, меняй структуру и подчиненных». Совет помог, но на полгода.

После угрозы краха предприятия, конфликтной ситуации в коллективе и забастовки рабочих он открыл третий пакет. Там обнаружил совет: «Поддай заявление по собственному желанию – с работой ты не справился».

Служебные взаимоотношения – совокупность нравственных принципов, характеризующих должностное поведение сотрудников организации.

Служебные взаимоотношения в организации во многом определяются этикой руководителя и подчиненного. От нее зависит не только психологический климат в коллективе, но и эффективность работы сотрудников, определяющая результаты труда.

Должность руководителя требует знаний об определенном стиле поведения, особенных правил и рекомендаций этики служебных взаимоотношений с работающими у вас людьми. Приведем наиболее важные из них:

- Приходя на работу руководителю необходимо приветствовать своих коллег. Дайте им понять, что вы рады начать с ними новый рабочий день, что они могут рассчитывать на вашу помощь и поддержку.

- Обращайтесь к подчиненным на «вы». Это необходимый инструмент поддержания нормальных служебных отношений и трудовой дисциплины.

- У себя в кабинете руководитель не встает, если к его столу подходит сотрудник-женщина для решения текущего вопроса. В случае длительного разговора начальник предлагает сотруднице сесть.

- Проявляйте максимум доброжелательности к участникам совещаний. Люди приходят на них для того, чтобы выработать управленческие решения, в которых в первую очередь заинтересован руководитель.

- Научитесь терпеливо слушать других. Не допускайте в их адрес реплик, не отвергайте высказанные предложения только потому, что вы с ними не согласны, дайте высказаться другим, поощряйте активность участников совещаний.

- В любых ситуациях сохраняйте самообладание.

- Будьте вежливы, отдавая поручения подчиненным. Помните, что подчиненные лучше воспринимают поручения в форме просьбы, чем приказа.

- Будьте внимательны к своим подчиненным, замечайте каждый их успех в работе и поощряйте за это. Простое «спасибо», высказанное вовремя, может оказаться не менее эффективным, чем денежная премия.

- Руководителю, беседующему с сотрудником или посетителем, не рекомендуется: просматривать бумаги, не относящиеся к делу; без конца говорить по телефону; барабанить пальцами по столу.

- Во время приемов граждан по личным вопросам не отвлекаться на другие виды работ, быть тактичным и справедливым в отношениях с посетителями.

- Если беседа нежелательным образом затягивается, руководитель может сигнализировать ее окончание, поднявшись со стула.

- Если возникла необходимость наказать кого-то за служебные упущения, будьте справедливы и тактичны. При выборе форм выражения и меры наказания очень важно учитывать возраст, пол и темперамент работника.

Женщина-руководитель

За последнее время в мировом бизнесе четко обнаруживает себя тенденция восхождения на лидирующие, руководящие посты женщин. При безусловном приоритете соблюдения равных прав и у мужчин, и у женщин, необходимо осознавать этические особенности, обусловленные гендерными различиями.

Специалисты рекомендуют женщинам, достигшим статуса руководителя, не позволять себе диктаторских наклонностей, будь то дома или на работе. Мужчины за время своего восхождения вверх испытывают различные трудности, но не в такой степени, как женщины, в силу особенностей женского пола. Поэтому, когда женщина добивается своего, она может впасть в раздражающую других важность. Когда такая женщина отдает распоряжение, то, как правило, добивается немедленного исполнения и никогда не принимает во внимание человеческий фактор. Бывает, что, получив деловое и профессиональное признание, женщина теряет душевность, женственность и доброту. В действительности же все эти качества теперь нужны ей больше, чем когда бы то ни было, если она рассчитывает на дальнейшее продвижение по службе и на сохранение супружеского счастья или семейных отношений.

Женщина с положением является заманчивой мишенью для завистливого коллеги по службе мужского пола. Она раздражает его, угрожает его положению, не принимает во внимание деловые предложения, и, часто, попирает его достоинство. Она забывает о женском такте и пытается разговаривать с ним как мужчина с мужчиной. Это ведет к неминуемому поражению. Если бы женщины в сфере бизнеса не забывали о том, что они женщины, то встречали бы намного меньше сопротивления со стороны мужчин. Никакой объем профессиональных знаний никогда не заменит простой факт отсутствия женственности.

Время от времени в деловой жизни женщине-руководителю приходится платить за клиентов-мужчин или брать на себя их долю во

время деловых завтраков. Во всех этих случаях (ради мужчины) женщина стремится избегать публичной демонстрации своих финансовых обязательств. Наблюдатели со стороны не могут знать обстоятельств, а мужчин легко раздражает узурпация работающей женщиной их традиционной роли. Если даже она завтракает с младшим по рангу руководителем, лучше предоставить ему честь, хотя бы внешне, заплатить по счету.

Деловая женщина заслуживает уважения нисколько не меньше, нежели мужчина. И здесь ни о какой половой дискриминации не может идти речи. Однако процесс женской эмансипации в XX и начале XXI века имеет не только прогрессивные стороны, но и, к сожалению, некоторые изъяны. Одним из самых существенных является полное погружение женщины в исключительно деловые проблемы. Но при этом важно помнить, что любой человек, отдающий все свое время работе, во многом ограничивает собственное ощущение полноты жизни. Б.Шоу иронично заметил, что «Человек, для которого работа все, – инвалид».

Предлагаемый тест «Деловая женщина» позволит женщинам оценить свои деловые качества и, может быть, немного улыбнувшись, попытаться, если это необходимо, привести в гармонию разум и чувство.

Тест 3. «Деловая женщина»

Выберите наиболее близкий Вам вариант ответа.

1. Ваша карьера зависит от переговоров, которые Вы проводите находясь в чужом городе в деловой командировке. Контракт явно не сулит Вам выгоды. Вы внутренне возмущены. Но... переговоры проводит очень обаятельный молодой человек и, несмотря на сложность официальной ситуации, у вас складывается ощущение, что Вас «понесло по волнам». Каковы Ваши первые мысли:

А. Все равно я выбью нужный мне контракт.

Б. Они считают меня слабой женщиной, поэтому подсунили мне этого «красавчика».

В. Если бы все предвидеть заранее, могла бы подольше постоять у зеркала, чтобы привести себя в нужную форму.

2. Вы еще вчера обещали своим друзьям составить им организацию и пойти в боулинг. Но... первый день переговоров закончился не совсем удачно, и боулинг с «дружеским» переживанием вам прямо противопоказан. Ваши действия:

А. «Господи, я ненавижу гонять эти шары. Но если обещала приду...».

Б. «Если я буду ходить со всеми кому что-либо обещала – меня на всех не хватит».

В. «Не везет, так не везет. Интересно, им нужен еще один игрок для команды, или они просто соскучились по общению со мной».

3. Закончены предварительные переговоры. Наконец можно расслабиться и подумать о теплой ванне и мягкой подушке. Но... Ваш партнер по переговорам (очень привлекательный человек) приглашает Вас на ужин в ресторан. Ваши мысли в первую минуту:

А. Нет, сначала дело, а потом любовь.

Б. Наконец-то он увидел перед собой женщину. Отдохнуть – так отдохнуть.

В. Это судьба.

4. Все хорошее рано или поздно заканчивается. Ваш деловой партнер набрасывает Вам на плечи плащ, и вы выходите из ресторана. И вдруг следует неожиданное предложение продолжить знакомство. Что делать?

- А. Он наверное думает, что я ехала за тем, чтобы развлечься.
Б. Конечно нет – только почему, не знаю сама.
В. Он не женат, выглядит не чуть не хуже моего мужчины, у которого в голове глупости о совместной семейной жизни и ребятишках.
5. Впереди последний день переговоров. Вам уже нечего терять. Но там снова будет ОН. Покажете ли Вы окружающим, что вас связывают не только деловые отношения.
А. Что было – то было. Он противник, желающий выиграть сделку.
Б. Он мне не союзник, но и не враг. В трудный момент я могу обратиться к его коллегам, естественно, глядя ему в глаза, и сказать, что такие условия меня губят. Он должен мне помочь.
В. Он точно будет на моей стороне. И я сделаю все, что он мне посоветует.

Ключ к тесту:

За ответ а) – 1 балл, б) – 2 балла, в) – 3 балла

Подсчитайте сумму ваших баллов.

Если полученная сумма окажется **меньше 7**, то вы чрезмерно деловая женщина. Вас сравнивают с маленьким раскрашенным роботом. Зачем Вам это? Даже если Вы деловая женщина, мужчины в первую очередь оценивают Вас просто, как женщину. Добавьте немного кокетства и чаще доброжелательно, но не глупо улыбайтесь.

Если Вы заработали **от 7 до 11 баллов**, то у вас все в порядке. Вы миловидны, деловиты и женственны. Вы прекрасно понимаете, что очень часто один только взгляд может дать больше, чем сотня умных фраз. Вы общительны, но только с людьми вашего круга, близкими вам по интересам. Но помните – всегда полезно знать, что происходит рядом с вами.

Если Вы набрали **более 11 баллов**, то Вас трудно назвать деловой женщиной. Вы скорее просто женщина, которой трудно в присутствии мужчин настроится на деловую волну. Вы мечтаете о семье и детях, но пока не можете найти мужчину своей мечты, способного содержать семью.

Молодой руководитель

Еще одной важной чертой современного бизнеса является значительное количество молодых руководителей (от 25 до 35 лет), что характерно и для России. Примечательно, что зарубежные инвесторы дают особенно высокие оценки именно молодому поколению россиян: *«В России сотни невероятно талантливых молодых людей. Те, кому сорок пять и кто начал работать в советские времена, естественно, имеют психологические барьеры, потому что весь их профессиональный опыт построен на совершенно иной системе. Но что касается российской молодежи, это одни из умнейших и талантливейших предпринимателей, которых я встречал»*¹⁸. Очень важно поддерживать этот имидж не только со стороны зарубежных партнеров, но и у себя внутри организации. Это будет залогом дальнейшего успешного управления. Среди наиболее важных рекомендаций молодым руководителям можно выделить. *Что нужно делать?*

1. Начинайте с изучения положительного опыта работы с персоналом предыдущего директора, ознакомьтесь с информацией от «ключевых членов коллектива».

¹⁸ Предпринимательская этика и корпоративное управление в России: события, мнения инвесторов. – М., 2004. – С. 24.

2. Не меняйте сразу существующие взаимоотношения в коллективе, чтобы не вызвать в первые же дни «огонь на себя».

3. Внимательно изучите возможности своих подчиненных, оцените трудовой вклад и способности к творчеству каждого.

4. Отнеситесь ровно ко всему коллективу, не заводите любимчиков, интересуйтесь трудностями членов коллектива, особенно женщин.

5. Правильно пользуйтесь всеми методами управления (административными, экономическими, социально-психологическими), чтобы возникло сотрудничество на основе взаимодополняемости.

6. Старайтесь меньше критиковать, лучше еще раз объяснить, чего именно вы добиваетесь от подчиненного. Критика – могучее средство воздействия на людей, которым надо пользоваться умело и осторожно. Не злоупотребляйте им, не унижайте достоинства людей грубыми критическими придирами, не допускайте перерастания критики в элементарную ссору; не преследуйте за конструктивную критику снизу. Она избавит вас от ошибок и упущений в работе, укрепит связи с коллективом.

7. Молодой руководитель первым приветствует старших по возрасту сотрудников и женщин. Хотя воспитанные люди приветствуют друг друга одновременно. Входя в подразделение, руководитель здоровается первым. Из этого правила нет исключений. Сотрудники отвечают.

8. У себя в кабинете руководитель не встает, если к его столу подходит сотрудник-женщина для решения текущего вопроса. В случае длительного разговора начальник предлагает сотруднице сесть.

9. Посетитель, входящий в комнату, не должен стучать в дверь – это отвлекает и нервирует занятых делом людей.

10. В дверь кабинета руководителя, в случае отсутствия секретаря, тоже можно не стучать. Однако если руководитель выразил пожелание, чтобы сотрудники не входили к нему без стука, следует соблюдать это правило.

Существует семь «железных правил НЕТ», которые следует соблюдать молодому руководителю. *Что делать не стоит?*

1. Не создавать управленческую команду из друзей. Это приведет к нарушению формальной субординации и превращению друзей в «скрытых врагов».

2. Не привлекать к частному бизнесу близких родственников в качестве соучредителей. «Дележка доходов» начнется сразу и приведет к краху организации.

3. Не заводить интимных связей с сотрудниками. Это всегда заканчивается «хлопаньем дверей», «личными разборками», «копанием в старом белье».

4. Не выпивать в рабочее время в организации, т.к. «рыба гниет с головы» и потом трудно контролировать сотрудников не только в праздники и дни рождения.

5. Не залезать «в кассу организации», путая свою заработную плату с денежными средствами организации. Постепенно начнут «тащить» наиболее слабые сотрудники, особенно при работе с «черной кассой».

6. «Не задирайте носа» и не создавать искусственные барьеры в отношениях с подчиненными. «Власть разлагает, а абсолютная власть разлагает всех».

7. Не злоупотреблять служебным положением и не приписывать все успехи коллектива лично себе. Помните, что по данным социологических опросов 30-40 % сотрудников абсолютно в этом уверены.

Мораль делового партнерства

Мораль делового партнерства – это система норм взаимоотношений между членами коллектива, занимающими приблизительно одинаковое служебное положение, находящимися на одном уровне служебной иерархии в организации.

Этика партнерства основывается на конструктивном взаимодействии участников общения, которое предусматривает несколько важных правил, имеющих, прежде всего, ограничительный характер:

- стремление к адекватной самооценке. Публичное выражение собственного превосходства вряд ли будут способствовать хорошим деловым контактам с другими людьми. Подчеркивание собственных достоинств, надменность всегда раздражают. Служебная этика подразумевает лишь профессиональное превосходство, которое доказывается деловой практикой;

- воздерживаться от поучений и желания давать советы. Поверхностный и неглубокий характер советов создает несерьезную атмосферу делового общения;

- соблюдать право выбора партнером собственной стратегии ведения дела. Ваш партнер имеет право на самостоятельность суждений и поступков. Уважение его мнения – неперемное условие удачного совместного сотрудничества;

- при общении недопустимо перебивать и делать выводы за партнера. Необходимо помнить о равной ответственности за процесс и результаты общего труда;

- избегать демонстрации собственной отрицательной позиции и реакции. Важнее разобраться в объективных обстоятельствах, которые привели к негативной, по-вашему мнению, ситуации;

- дурной тон, если вместо предложений по конкретному поводу или ошибке партнера, вы дадите общую оценку его личности.

Одной из важнейших проблем этики делового партнерства являются взаимные претензии партнеров друг к другу. Подобная проблема порождается духом соперничества, конкуренции, однако часто принимает довольно болезненный характер. Правила служебной этики и этикета как раз и направлены на то, чтобы максимально сдерживать внешние проявления негативных последствий – интриги и сплетни. Поэтому сообщение непрошеного «доброжелателя» о том, что кто-то дурно о вас говорил, лучше всего прервать в самом начале: «Мне это неинтересно». Встретив подобный отпор, обычно интерес к начатому предприятию теряется. Также не обсуждаются проблемы чужих семейных неурядиц, источников дохода, внешнего вида или беспорядка в квартире, отмеченного во время случайного визита.

Мораль делового партнерства обуславливает дистанцию между участниками делового общения. Прежде всего, на службе рекомендуется следовать одному из общих правил этикета, требующих обращаться к другому взрослому человеку на «Вы». Только в исключительном случае (например, если с партнером связывают долгие годы дружеских отношений) и когда нет посторонних лиц, можно обратиться к коллеге по работе, назвав его по имени и на «ты».

Во время проведения совещаний или собраний недопустимо обнаруживать свое безразличие к обсуждаемым вопросам, даже если вам покажется, что они непосредственного отношения к вам не имеют. Мужчины снимают пиджаки только тогда, когда это сделал председательствующий. Можно обменяться несколькими словами с сидящим рядом товарищем, но не вести при этом продолжительных дискуссий.

Этика делового партнерства не предусматривает возможности высказывания собственного мнения по разным поводам, не имеющим прямого отношения к служебной деятельности. Реплика вроде: «Ты безвкусно подобрал себе галстук» меньше всего говорит о доброжелательности или стремлении помочь, скорее всего в ней сквозит откровенная мысль: «У тебя нет вкуса, а у меня он есть, и я хочу тебе об этом сказать».

Конфликты и способы их разрешения

Деловой конфликт – это проблемная ситуация, возникающая на производстве в процессе деловых отношений.

Исследователи используют удачное сравнение конфликта с айсбергом¹⁹: его поверхностная часть имеет глубинные мотивы, которые обусловлены внутренними причинами. На рис. 3.1 указаны наиболее типичные причины возникновения делового конфликта.

¹⁹ Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология / Н.Ф. Вишнякова. – Мн, 2000. – 248 с.



Рис. 3.1. Причины возникновения делового конфликта

Разрешение конфликта связано с изменением конфликтной ситуации, а способы разрешения – со способами изменения конфликтной ситуации. Важно помнить, что:

- во-первых, неразрешенный конфликт порождает новые конфликтные ситуации с новыми оппонентами;
- во-вторых, между оппонентами возникает и укрепляется чувство неприязни, они превращаются в противников.

Ученые выделяют два основных типа методов решения конфликтов (рис. 3.2): прямые (открытые) и косвенные (скрытые).

Рассмотрим каждый из них.



Рис. 3.2. Способы разрешения конфликтов

Прямые, или открытые, пути разрешения конфликтов:

1. *Директивный* – настойчивое утверждение своей точки зрения. Этот метод не самый эффективный, но зато именно к нему и прибегает большинство людей. Между тем его использование выгодно далеко не во всех ситуациях.

Он используется лишь когда:

- Вы обладаете несомненной властью и авторитетом, а предлагаемое решение – наилучшее;

- Вы чувствуете, что нет выбора и вам нечего терять;

- у Вас достаточно полномочий, чтобы принять необходимое, но непопулярное решение;

- если взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

2. *Сотрудничество* – находится наиболее приемлемое для конфликтующих сторон решение, а оппоненты превращаются в партнеров. Это один из самых сложных путей, но самых эффективных. Его используют когда:

- существуют длительные и прочные отношения с конфликтной стороной;

- основная цель – приобретение совместного опыта работы и стороны способны слушать друг друга;

- необходима общая точка зрения на конфликт и вовлечение всех в решение проблемы.

3. *Игнорирование конфликта*. Такой путь вовсе не означает Вашего поражения. Вы просто сглаживаете атмосферу, не пытаетесь отстаивать свои интересы, выжидаете более благоприятного момента, чтобы решить свою проблему. Этот метод лучше всего использовать, когда:

- источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с более важными задачами;

- слишком велика напряженность, и необходимо время, чтобы восстановить спокойствие;

- нужно изучить конфликтную ситуацию, а не принять немедленно решение;

- нет возможности или желания решить конфликт в свою пользу;

- открытое обсуждение конфликта может ухудшить ситуацию;

- подчиненные сами урегулируют конфликт.

4. *Компромисс* – перестройка собственного поведения и уступки с учетом точки зрения подчиненных. Очень важно разграничить с сотрудничеством. Этот метод близок, но предполагает более поверхностный уровень. Вы идете на взаимные уступки, но для вас они не имеют прин-

ципиального значения, а для противоположной стороны – это важно. Подобный метод разрешения конфликта лучше использовать, когда:

- возможно временное решение, которое впоследствии может быть отменено;
- удовлетворение желания партнера имеет не слишком большое значение для вас;
- обе конфликтующих стороны имеют одинаково убедительные аргументы.

Однако помимо прямых, открытых методов разрешения конфликтов существуют, может быть, менее заметные, но не менее эффективные скрытые, косвенные методы. Они носят характер опосредованных скрытых воздействий.

Как наиболее эффективные специалисты выделяют:

1. *Принцип выхода чувств.* Если человеку дать возможность беспрепятственно выразить свои отрицательные эмоции, то постепенно они сменяются положительными и снимают напряжение в коллективе. Смех, шутка вызывают тот же эффект. Смех пробуждает чувство собственного достоинства, снимает агрессию и заменяет ее интеллектуальным превосходством.

2. *Принцип эмоционального возмещения.* Человек, который к вам обращается с жалобами, должен рассматриваться как страдающее лицо. Даже если вам совершенно ясно, что пострадавшим является не он, а именно его недруг. Однако внутреннее ощущение ситуации у вашего собеседника именно его выставляет страдальцем. И чем больше он не прав, тем активнее выгораживает себя перед собственной совестью и выставляет в качестве мученика и жертвы. То, что вы считаетесь с его оскорбленными чувствами, вы тем самым эмоционально подбадриваете своего собеседника.

Поощрение – это очень важный ключ к совести партнера. Необходимо только знать, какие хорошие качества ему присущи. И тогда обращение к пострадавшему прозвучит примерно так: «Вы ведь человек тонкий, чувствующий людей, внимательно относящийся к окружению, чувствующий природу, музыку, поэзию. Как же это вас угораздило быть таким грубым и жестким в конфликте с ...?». Или «Ну вы же знаете, что из двух ссорящихся более виноват тот, кто умнее. А вас, кстати, все считают умным человеком». Или: «Из двух спорящих умнее тот, кто замолчит первым».

Следует подчеркнуть, что нельзя перегибать палку и опускаться до откровенной лести. Надо сказать о человеке то хорошее, что действительно в нем есть. Этого бывает достаточно, чтобы вызвать целую лавину раскаяния и искреннюю готовность помириться.

3. *Принцип обнаженной агрессии.* Посредник намеренно предоставляет конфликтным сторонам возможность выразить свою неприязнь друг к другу. Прямая форма обнажения агрессии реализуется следующим образом: в кабинете посредник побуждает партнеров конфликта ссориться в его присутствии. При третьем лице, как правило, ссора не достигает таких крайностей, чтобы пришлось в буквальном смысле разнимать враждующих. Дав им выговориться, посредник не отпускает их, а продолжает работу. Он предлагает каждому из них, прежде чем ответить оппоненту, повторить его последнюю реплику. Это дает ему право высказаться. Обычно при этом обнаруживается, что ссорящиеся не в состоянии правильно воспроизвести реплики друг друга, поскольку каждый слышит в основном себя, а обидчику приписывает слова, которые в действительности не были произнесены. Фиксируя внимание на этом факте, посредник принуждает их к добросовестному слушанию друг друга. Непривычность такой ситуации уменьшает накал страстей и способствует росту самокритичности.

Российская компания «Интеррос» определяет «один из ключевых принципов этики бизнеса как стремление к минимизации бизнес-конфликтов. И вовсе не потому, что мы их боимся. Опыт прошлых лет, когда крупные структуры активно воевали друг с другом, показал, что эта борьба пожирает огромное количество ресурсов, которые эффективнее использовать для развития бизнеса. Конфликтов невозможно избежать совсем: когда ты строишь заново организацию, приобретаешь активы – всегда найдутся недовольные. Важно, чтобы конфликты разрешались быстро и не превращались в бизнес-войны»²⁰.

Таким образом, этика служебных взаимоотношений становится важнейшим средством управления предприятием. А знание нравственных основ служебной субординации позволяет не только гибко и эффективно разрешать многие производственные проблемы, но часто не допускать и возможность их возникновения.

Тест 4. «Ваш способ реагирования в конфликте?»

Выберите в каждой паре то утверждение, которое наиболее типично для вашего поведения в конфликтных ситуациях, и отметьте число ответов а) и б) на отдельном листе:

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. а) я стараюсь найти компромиссное решение, | <input type="checkbox"/> |
| б) я улаживаю дело с учетом интересов другого человека и моих собственных | <input type="checkbox"/> |
| 2. а) все время пытаюсь найти поддержку у другого человека, | <input type="checkbox"/> |
| б) стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности | <input type="checkbox"/> |

²⁰ Электронный ресурс: Предпринимательская этика и корпоративное управление в России// www.expert.ru. – С. 81.

3. а) откладываю решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно, ☐
- б) считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться в другом ☐
4. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего, ☐
- б) первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы ☐
5. а) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий, ☐
- б) я принимаю усилия, чтобы добиться своего ☐
6. а) я твердо стремлюсь добиться своего, ☐
- б) я пытаюсь найти компромиссное решение ☐
7. а) зачастую избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры, ☐
- б) даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу ☐
8. а) предлагаю среднюю позицию, ☐
- б) настаиваю, чтобы все было сделано по-моему ☐
9. а) сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах, ☐
- б) пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов ☐
10. а) обычно настойчиво стремлюсь добиться своего, ☐
- б) стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности ☐
11. а) во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому, ☐
- б) всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы ☐
12. а) пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека, ☐
- б) отстаиваю свою позицию ☐
13. а) как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас, ☐
- б) иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса ☐
14. а) обычно я предлагаю среднюю позицию, ☐
- б) почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас ☐
15. а) обычно настойчиво желаю добиться своего, ☐
- б) улаживая ситуацию, обычно стремлюсь найти поддержку у другого ☐
16. а) предлагаю среднюю позицию, ☐
- б) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий ☐

Ключ к тесту:

Тест выявляет у личности степень выраженности основных типов поведения в конфликте.

Доминирование: стремление добиваться своего в ущерб другому и во что бы то ни стало (4а, 5б, 6а, 8 б, 9б, 10а, 12б)

Сотрудничество: совместный поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обоих участников (1б, 2а, 4б, 9а, 11б, 13а, 14б, 15б)

Компромисс: обмен взаимными частичными уступками (5а, 3б, 6б, 7б, 8а, 12а, 14а, 16а).

Игнорирование: участники делают вид, что конфликта нет вообще (2б, 3а, 5а, 7а, 10б, 11а, 13б, 16б).



3.3. Философия организации как форма внутрифирменной морали²¹

Этика деловых отношений предполагает изучение соответствия моральных норм людей нормам деятельности и целям организаций. И как общество не может существовать без нравственности и законов, так и организация не сможет эффективно функционировать без собственной морали и внутренних законов (уставов, положений, правил, инструкций и др.).

Разработка философии организации является новым и достаточно сложным делом для российских менеджеров и бизнесменов.

Философия организации – это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений рабочих и служащих, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе воспитания всем персоналом организации. Можно сказать проще – это «моральный кодекс поведения в организации». Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и, в итоге, эффективное развитие организации. Несоблюдение философии организации ведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, к снижению имиджа организации, а в дальнейшем может привести к краху и разорению организации, так как люди – главное богатство.

Нужна ли отдельная философия организации, ведь на предприятии и так множество нормативных документов? Приведем аргументы «за»:

- нет одинаковых людей, но отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами;
- в организации существует текучесть кадров, и новые сотрудники должны быстро изучить систему моральных ценностей и требования администрации;
- разнообразие вероисповеданий влияет на отношение людей к работе, пище, поведению, семье, привычкам, поэтому нужно иметь универсальные правила;
- следует четко определить взгляды на выборность, самоуправление, единоначалие, роль трудового коллектива, централизацию управления;
- собственник (владелец, хозяин) организации хочет проводить свою политику в отношении персонала, иногда отличную от общепринятой и государственной;
- руководители организации и менеджеры меняются, но это не должно сильно «раскачивать корабль» предприятия, работники должны жить по общим правилам.

²¹ Более подробный материал изложен в учебнике: Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2005. – С. 205-230.

- Приведем аргументы «против» разработки философии организации:
- неформальные группы сами разрабатывают нормы поведения, не стоит их административно регулировать;
 - на современном этапе развития в России сложилась двойная мораль и часть людей полагает, что лучше не фиксировать систему взаимоотношений в коллективе («в мутной воде рыбка лучше ловится»);
 - разработка философии организации и ее корректировка отнимают много времени и сил, поэтому не стоит тратить время и средства на разработку еще одного нормативного документа;
 - людям в коллективе свойственно разрабатывать свои правила поведения и быстро к ним адаптироваться. Разработать можно лишь «микрофилософию» для небольшого коллектива.

Исходными документами организации для разработки философии являются:

Конституция (Основной Закон); Гражданский кодекс; Трудовой кодекс РФ; Декларация прав человека; коллективный договор; религиозные писания (Библия, Коран); программа правящей партии; устав; опыт лучших предприятий и организаций.

При разработке философии необходимо учитывать особенности функционирования организации: национальный состав сотрудников; региональную специфику (область, город); тип производства; отрасль народного хозяйства; количественный состав; уровень жизни работников; культурный уровень персонала; взгляды и позицию собственника (хозяина); личные убеждения директора.

Обратимся к примерам создания философии организации наиболее успешными и известными зарубежными организациями.

Английский опыт

Великобритания – центр мировой финансовой системы и международной торговли. Лондонская биржа, банки, финансовые организации, крупнейшие в Европе супермаркеты и обилие фирменных магазинов, морские порты с инфраструктурой, современные транспортные и информационные системы. Опыт крупнейшей в Великобритании торговой фирмы «Marks & Spencer» в области работы с персоналом и организации торговли является показательным.

Изложим кратко философские принципы фирмы «Marks & Spencer»:

1. Предлагать покупателям избранный ассортимент высококачественных и привлекательных товаров по различным ценам под фирменной маркой.
2. Поощрять изготовителей товаров к применению самых современных и эффективных технологий.

3. Совместно с организациями-изготовителями обеспечивать самые высокие стандарты в области контроля качества товаров (100% товаров качественные).

4. Обеспечивать покупателям комфортные условия в торговых залах магазинов, дружелюбное отношение персонала и высокий уровень обслуживания, в том числе свободный обмен товара и возврат денег.

5. Повышать эффективность ведения дела путем упрощения всех операций и четкой организации работы персонала.

6. Стимулировать и устанавливать добрые человеческие отношения с потребителями, поставщиками, торговым персоналом, а также с населением городов, где располагаются магазины.

Американский опыт

В США зародилась и сложилась своеобразная система подготовки менеджеров и бизнесменов в университетах и школах бизнеса, целый ряд оригинальных теорий управления. Фамилии крупных менеджеров и бизнесменов, внесших большой вклад в теорию и практику бизнеса, широко известны в мире: Г. Форд I – президент «Ford Motors Company»; А. Слоун-младший – президент «General Motors», Ли Якокка – президент «Chrysler».

В своей книге «Моя жизнь. Мои достижения» Г. Форд I, один из основоположников социальной философии менеджмента, сформулировал цель и принципы организации: «Цель моя состояла в том, чтобы производить с минимальной затратой материала и человеческой силы и продавать с минимальной прибылью, причем в отношении суммарной прибыли я полагался на размеры сбыта. Равным образом, цель моя в процессе такого производства – уделять максимум заработной платы, иначе говоря, сообщать максимальную покупательную способность.

Основные принципы нашего производства гласят:

1. Не бойся будущего и не относись почтительно к прошлому. Кто боится будущего, т.е. неудач, тот сам ограничивает круг своей деятельности. Неудачи дают только повод начать снова и более умно.

2. Не обращай внимания на конкуренцию. Пусть работает тот, кто лучше справляется с делами.

3. Работу на общую пользу ставь выше выгоды. Без прибыли не может держаться ни одно дело. Но доходность должна получиться в результате полезной работы, а не лежать в ее основании.

4. Производить – не значит дешево покупать и дорого продавать. Это, скорее, значит покупать сырье, материалы по сходным ценам и обращать их с возможно незначительными дополнительными издержками в доброкачественный продукт»²².

²² Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. – М., 1989. – С. 23-24.

Многие философские положения Г. Форда получили дальнейшее развитие у его последователей. Ли Якокка – один из крупнейших менеджеров современного автомобилестроения, проработавший 32 года в «Ford Motors Company», в том числе и президентом. Широко известен он как президент и председатель совета директоров компании «Крайслер», которую он спас от краха в начале 1980-х гг. Ли Якокка определил реальные цели бизнеса:

1. Поставь себе цель. Получи такое образование, какое только можешь, но затем, ради Бога, делай что-нибудь! Это нелегко, но если ты станешь работать не покладая рук, то поразишься тому, как в свободном обществе можно достичь всего, к чему стремишься. И конечно же, будь благодарен Господу Богу за все ниспосланные тебе блага.

2. Цементирующим элементом всей нашей демократии служит рабочий, зарабатывающий 15 долл. в час. Это именно тот человек, который покупает дом, автомобиль и холодильник.

3. Пока человек зарабатывает достаточно денег, чтобы погашать платежи по закладным, вполне хорошо питаться, иметь свой автомобиль, обеспечить своему ребенку возможность учиться в колледже, раз в неделю отправиться с женой в ресторан и посмотреть шоу, он доволен жизнью. А если средний класс удовлетворен своей жизнью, у нас никогда не возникнет гражданской войны или революции²³.

Российский опыт

В России существует несколько миллионов предприятий, из которых несколько тысяч – крупные с численностью более 5000 чел. Однако система работы с персоналом ОАО «Заволжский моторный завод» (ЗМЗ) по-своему уникальна и может служить образцом современного передового опыта.

Строительство завода было начато в 1956 г. в г. Заволжье (60 км от Нижнего Новгорода) на правом берегу Волги сначала как филиала ГАЗ. В 1959 г. было освоено производство 4-цилиндровых двигателей для автомобиля ГАЗ-21 «Волга» мощностью 75 л.с. В 1963 г. пущено в эксплуатацию новое производство 8-цилиндровых двигателей для грузовых автомобилей марки ГАЗ. С начала 1970-х гг. завод переходит на выпуск 4-цилиндровых двигателей для нового легкового автомобиля ГАЗ-24 «Волга» мощностью 90 л.с., а с 1982 г. – на производство 8-цилиндровых двигателей для грузовых автомобилей ГАЗ-3307, ГАЗ-66 и автобуса ПАЗ-672 мощностью 125 л.с.

Третья волна модернизации производства на ЗМЗ началась в 1990-х гг. и связана с разработкой принципиально нового 16-клапанного 4-цилиндрового двигателя ЗМЗ-406 мощностью 150 л. с. Этот двигатель уже соответствует международным стандартам, оснащен электро-

²³ Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – Тольятти, 1995. – С. 333-373.

оборудованием фирмы «Bosch» и предназначен для установки на автомобили и микроавтобусы среднего класса, а также легкие самолеты и аэросани. В настоящее время устанавливается на автомобили «Волга» ГАЗ-3102 и ГАЗ-3110, полутоннажные автобусы и грузовики ГАЗ-3302 «ГАЗель».

Какие элементы философии ЗМЗ можно отметить?

1. Приоритет в подборе персонала и продвижении кадров отдается жителям города Заволжья, хотя завод привлекает трудовые ресурсы трех административных районов.

2. Формируются семейные династии, когда несколько поколений работают на заводе. При расстановке персонала делается акцент на семейные династии.

3. Поддерживается высокий имидж завода в средствах массовой информации, администрации области и на российском рынке.

4. На заводе высокая трудовая и исполнительская дисциплина, доля прогулов в общем фонде отработанного времени составляет всего 0,2%, что весьма немного для России.

5. Начаты переход на международные стандарты качества и ориентация на повышение качества продукции, работ и услуг (ежегодные конференции, ежемесячно – дни качества). Потери от брака составляют 1,2% себестоимости, а число рекламаций – 2,8% к общему выпуску двигателей.

6. Идет непрерывное повышение квалификации и рост профессионального мастерства работников, в то время как многие крупные заводы прекратили массовое обучение.

7. Формирование требований к таким деловым и нравственным качествам работников завода, как дисциплинированность, организованность, исполнительность, хозяйственность, трудолюбие, доброжелательность, преданность, честность, скромность, отраженных в нормативных документах. Стремление коллектива воспитывать эти качества в каждом.

8. Поддержание работоспособности и здорового образа жизни за счет ежегодного профилактического медицинского обследования, наличие собственной спортивной базы (стадион, турбаза, бассейн, сауны, клуб, теннисные корты).

9. Гибкая политика в оплате труда, обеспечивающая материальное благосостояние работника. Удельный вес зарплаты в себестоимости товарной продукции составляет 16%, а уровень средней заработной платы – выше прожиточного минимума в регионе. Для служащих применяется повременно-премиальная система оплаты труда, а для рабочих – сдельно-премиальная система.

10. Предоставление социальных благ для работников завода: материальная помощь к отпуску, компенсация расходов на питание, бес-

платное пользование спортивно-оздоровительными учреждениями, подарки ко дням рождения и юбилеям, оплата детских учреждений, строительство и предоставление бесплатного жилья.

11. Социальные гарантии выполняются строго в соответствии с законодательством России: оплата отпусков, больничных листов, дополнительные пенсии, оплата расходов в случае смерти сотрудника и др.

12. Поддержание культурных и производственных традиций завода. На заводе функционируют Дом культуры, музей, совет ветеранов, женсовет, профком.

Ниже предлагается примерный образец философии организации, на основании которого можно разработать собственную философию Вашей организации.

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель организации.

«__» _____ 200__ г.

(И.О. Фамилия)

Философия организации

(Внутрифирменные правила и принципы взаимоотношений рабочих и служащих)

1. Цель и задачи организации

1.1. Цель организации – обеспечение полного материального благосостояния и всестороннего развития рабочих и служащих на основе выпуска и реализации качественной продукции (работ и услуг).

1.2. Задачи:

- определение правильной стратегии развития маркетинга организации в соответствующей отрасли народного хозяйства. Научно-техническая и конструкторская подготовка конкретного типа производства, способствующая выпуску качественной продукции;

- создание эффективной системы управления организацией и ее подразделениями (структура, персонал, информация). Выпуск качественной продукции, соответствующей мировым (национальным, отраслевым) стандартам;

- обеспечение гуманной социальной политики в области оплаты, охраны труда и уровня жизни работников.

1.3. Критериями достижения цели являются:

1. Максимизация прибыли от всех видов деятельности.
2. Снижение затрат (себестоимости) работ и услуг.
3. Рост объемов (выручки) от всех видов деятельности.
4. Повышение качества продукции и услуг.
5. Снижение текучести кадров.
6. Максимизация доходов и уровня жизни сотрудников.
7. Минимизация числа рабочих мест и служащих.

2. Декларация прав сотрудника

Каждому человеку гарантированы следующие права.

2.1. Личные и гражданские права сотрудника:

- на жизнь, достойную человека, и увеличение ее продолжительности;
- на личную неприкосновенность, уважение человеческого достоинства, чести и репутации, свободное развитие личности;
- на защиту от произвольных посягательств и вмешательства в личную и семейную жизнь;
- на выбор места жительства, свободное передвижение по территории государства;
- на приобретение гражданства;
- на повсеместное признание и судебную защиту своих прав и свобод.

2.2. Культурные права:

- на участие в культурной жизни и пользование достижениями отечественной и мировой культуры;
- на свободу преподавания, научную и творческую деятельность;
- на интеллектуальную собственность и ее защиту;
- на отдых и досуг для благоприятного использования свободного времени в целях духовного, культурного и физического развития.

2.3. Социальные права:

- на уровень жизни, необходимый для поддержания благосостояния человека и его семьи;
- на потребительский выбор, полноценное питание, доступность и разнообразие товаров;
- на социальные услуги и бытовое обслуживание;
- на наивысший достижимый уровень психического и физического здоровья, его охрану и медицинскую помощь;
- на социальное обеспечение, социальное страхование и защиту в случаях социального риска;
- на государственную помощь при вынужденной миграции.

2.4. Права на свободный выбор профессии, вида занятости и места работы:

- на профессиональную ориентацию, подготовку и переподготовку;
- на профессиональную независимость при выполнении трудовых обязанностей;
- на продвижение по работе с учетом стажа и квалификации;
- на профессиональную реабилитацию и занятость при инвалидности;
- на свободу от принудительного и обязательного труда.

2.5. Права на охрану труда:

- на безопасные, гигиеничные и технологически оборудованные рабочие места; на профилактику и защиту от риска профессиональных заболеваний и производственного травматизма;
- на информацию об опасных для здоровья факторах, связанных с работой.

2.6. Право на справедливое вознаграждение:

- на участие в определении условий оплаты своего труда;

- на оплату труда, обеспечивающую достойное существование для себя и своих семей;
- на повышенную оплату, увеличение компенсационных отгулов за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни;
- на первоочередное удовлетворение требований по выплате заработной платы от «замораживания», чрезмерных налогов и удержаний;
- на стимулирование добросовестного, инициативного профессионального труда.

2.7. Права на ограничение рабочего времени:

- на нормальную продолжительность рабочего времени, не превышающую 40 ч. в неделю и 8 ч. в день;
- на освобождение от работы или сокращение ее продолжительности в ночное время;
- на неполное рабочее время для ухода за детьми, больными членами семьи, при инвалидности;
- на согласованное неполное и гибкое рабочее время.

2.8. Права на отпуск:

- на предоставление различных видов оплачиваемых отпусков: ежегодного основного, ежегодного дополнительного за особые условия труда, творческого; по беременности и родам; по уходу за малолетними детьми;
- на ежегодный основной отпуск не менее __ календарных дней;
- на использование основного отпуска по частям;
- на получение компенсации при увольнении за неиспользованные основной и дополнительный отпуска.

2.9. Права на защиту своих интересов, прав и свобод:

- на предварительное предупреждение и денежную компенсацию при увольнении;
- на восстановление на работе и выплату денежной компенсации в случае увольнения без законного основания;
- на обращение в суд за разрешением трудовых споров.

2.10. Право на образование:

- образование должно быть бесплатным, по меньшей мере начальное и общее среднее; среднее образование должно быть обязательным; техническое и профессиональное образование должно быть одинаково доступным для всех на основе способностей каждого; образование должно быть направлено на полное развитие человеческой личности и воспитание уважения к правам и основным свободам;
- образование должно содействовать взаимопониманию, терпимости и дружбе между всеми народами, расовыми и религиозными группами, а также деятельности Организации Объединенных Наций по поддержанию мира;
- родители имеют право приоритета в выборе вида образования для своих малолетних детей;
- организация гарантирует оплату всех видов повышения квалификации и переподготовки рабочих и служащих за счет своей прибыли.



3. Поощрения и зарплата

3.1. В организации всемерно поощряется инициатива сотрудников, направленная на:

- рост доходов организации от всех видов деятельности;
- поднятие имиджа организации в средствах массовой информации, администрации области, города, района и на предприятиях;
- экономию материальных, энергетических и информационных ресурсов и сокращение затрат;
- повышение качества продукции, работ и услуг, совмещение профессий, овладение смежными профессиями и должностями;
- повышение квалификации и рост профессиональных знаний и умений сотрудников;
- привлечение творческих личностей (новаторов, изобретателей, энтузиастов, консультантов) в организацию;
- разработку новых методов и технологических процессов и внедрение их в процесс производства;
- участие во всех формах преподавательской деятельности;
- рост уровня квалификации сотрудников путем обучения в вузах, училищах, колледжах, школах бизнеса.

3.2. В организации запрещается разглашать сведения, составляющие коммерческую и служебную тайны, в том числе:

- все виды хозяйственных и трудовых договоров;
- размеры использования единого фонда оплаты труда, включая заработную плату любого сотрудника;
- размеры фонда развития производства;
- общую сумму денежных средств на расчетном счету организации и все взаимоотношения с банком;
- содержание методов и технологий производства;
- перспективы развития организации и вложения финансовых средств в конкретные мероприятия;
- содержание всех документов для служебного пользования;
- анкеты и личные качества сотрудников, особенности их работы, учебы и поведения.

3.3. В организации запрещается также:

- употребление спиртных напитков в рабочее время и появление на работе в состоянии наркотического или алкогольного опьянения;
- применение к рабочим и служащим методов физического или грубого психологического воздействия;
- любые виды злоупотребления финансовыми или материальными ценностями организации в личных или корыстных целях;
- интимные отношения с сотрудниками организации или принуждение к вступлению в интимные отношения сотрудников или клиентов организации;
- курение в корпусах и помещениях, кроме специально отведенного места.

Любые из перечисленных случаев нарушения пунктов 3.2 и 3.3 рассматриваются руководством организации и являются причиной немедленного увольнения сотрудника.

4. Качества сотрудника

4.1. Деловые качества сотрудника, необходимые для оптимального выполнения им своих функциональных обязанностей в организации: дисциплинированность, самостоятельность, пунктуальность, трудолюбие, хозяйственность, коммуникабельность, исполнительность, умение доводить порученное дело до конца, настойчивость, целеустремленность, предприимчивость, умение слушать людей, энергичность.

4.2. Нравственные качества сотрудника, необходимые для работы в коллективе и выполнения своих функциональных обязанностей: отзывчивость, доброжелательность, внимательность, способность воспринимать критику, преданность, культурность, порядочность, честность, скромность, справедливость.

4.3. В организации нетерпимо проявление таких человеческих пороков, как: безответственность, вероломство, грубость, властолюбие, жадность, зависть, интриганство, лень, распущенность, сладострастие, лицемерие, недисциплинированность, непорядочность, нечестность, подлость, предательство, хамство.

4.4. Организация вправе проводить социально-психологическое тестирование сотрудника с целью определения объективного набора качеств для конкретной должности и обеспечения хорошего социально-психологического климата в коллективе.

5. Условия труда. Рабочее место

5.1. Организация обеспечивает каждому сотруднику комфортные условия труда в офисе, оснащенном современной мебелью и оборудованием:

- отдельный стол и стул (для служащего), отдельное место (для рабочего);
- свободный доступ к шкафам отдела, методическим разработкам и книгам в библиотеке;
- свободный доступ к компьютеру и работа на нем после обучения;
- пользование служебным телефоном;
- использование множительной техники (для служащих);
- пользование служебным транспортом (если организация организует перевозки или положено по должности).

5.2. Организация рекомендует сотруднику:

- не назначать и не проводить встречи с родственниками и друзьями внутри организации;
- сократить до минимума личные разговоры по служебному телефону;
- не использовать любые виды оборудования и транспорт в личных целях без разрешения руководства;
- не вести деловые переговоры в присутствии посторонних лиц, если это приведет к разглашению служебной тайны;
- использовать для отдыха только специально отведенное время (перерывы);
- не допускать свободного использования оборудования посетителями.

5.3. Здоровье и работоспособность.

- Организация провозглашает здоровый образ жизни, труда и отдыха и готова всемерно этому способствовать. Мы призываем сотрудников регулярно заниматься различными видами физической культуры.

Для решения этой задачи организация:

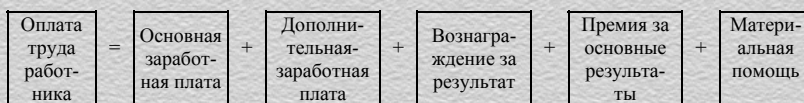
- обеспечивает сотрудников хорошим рабочим местом с комфортными условиями труда;
- проводит ежегодное профилактическое медицинское обследование сотрудников;
- оплачивает или предоставляет услуги в оздоровительном комплексе;
- предоставляет гибкий рабочий график для занятий спортом;
- предоставляет нормированные перерывы в рабочее время для гимнастических упражнений и отдыха;
- запрещает курение и употребление алкоголя в помещениях организации;
- премирует сотрудников, работающих без больничных листов.

6. Оплата труда

6.1. В организации приняты следующие принципы оплаты и оценки труда:

- ориентация на достижение конечного результата и отказ от «уравниловки» в оплате;
- сочетание коллективного и личного интереса;
- оплата в зависимости от количества и сложности труда;
- нормативный метод планирования труда;
- поощрение совмещения профессий и высокого качества труда;
- заработная плата сотрудника – служебная тайна;
- нижняя граница зарплаты равна прожиточному минимуму, а верхний предел оплаты отсутствует;
- премирование сотрудника за квартал по коэффициенту трудового вклада (КТВ);
- индексация оплаты труда в соответствии с темпами роста инфляции;
- оценка труда производится непосредственно руководителем;
- дополнительная оплата за счет социальных благ и гарантий;
- дополнительная оплата за выслугу лет;
- штрафование за нанесение материального и морального ущерба.

6.2. Для штатного персонала в организации принята повременная премиальная система оплаты труда, которая состоит из пяти элементов: основная заработная плата, дополнительная заработная плата, вознаграждение за достигнутый конечный результат, премия за основные результаты, материальная помощь.



Должностной оклад определяется по штатному расписанию и согласовывается в контракте. Вознаграждение за конечный результат определяет-

ся в зависимости от полученного валового дохода. Премия по итогам работы за квартал устанавливается руководством по КТВ.

6.3. Для работников, не состоящих в штате организации, принята сдельно-премиальная система оплаты труда, при которой:

$$\boxed{\text{Оплата труда по договору}} = (\boxed{\text{объем продукции}} \times \boxed{\text{сдельная ставка оплаты}}) + \boxed{\text{премия за результат}}$$

Сдельная оплата труда определяется как произведение объема выпущенной продукции (работ, услуг) на сдельную ставку оплаты труда плюс премия из прибыли (дохода).

6.4. Оценка труда штатного персонала осуществляется раз в три года путем изучения потенциала работников и их индивидуального вклада в конечный результат на основе:

- экономических результатов организации и ее подразделений; результатов выполнения квартальных и месячных планов; оценки профессиональных знаний и умений; анализа равномерности загрузки сотрудников. Оценка производится аттестационной комиссией и хранится в личном деле сотрудника.

7. Социальные блага

Перечень социальных благ определяется ежегодно на общем собрании (совете, правлении) организации и зависит от доходов и финансового состояния организации. Минимальный перечень социальных благ, одинаковых для всех сотрудников, записывается в коллективном договоре и включает в себя:

- получение материальной помощи для приобретения путевки в дом отдыха или денежной компенсации в размере должностного оклада;
- компенсацию расходов на питание в течение рабочего дня;
- оплаченные банкеты сотрудников в праздничные дни;
- оплату фирменной одежды сотрудников;
- бесплатное пользование спортивным залом и оздоровительными учреждениями (собственными или арендуемыми);
- оплату командировочных и представительских расходов по нормам, действующим в организации;
- компенсацию за использование личного транспорта или городского общественного транспорта в служебных целях;
- подарки ко дням рождения и юбилейным датам;
- оплату детских учреждений и выплату пособий малоимущим семьям;
- оплату расходов в случае свадьбы сотрудника, рождения ребенка;
- оплату возможного улучшения жилищных условий (беспроцентный кредит, жилищный заем и т.д.).

8. Социальные гарантии

Каждому работнику гарантируются следующие социальные права:

- ежегодный оплачиваемый отпуск не менее __ рабочих дней;
- оплаченный дополнительный отпуск за особые услуги до __ рабочих дней;

- оплата больничных листов в случае временной нетрудоспособности или травм в установленном федеральным законом размере;
- страхование жизни сотрудников в размере до ___ тыс. руб.;
- дополнительная пенсия по желанию сотрудника (перечисление части его зарплаты в негосударственный пенсионный фонд);
- оплата расходов в случае смерти сотрудника в сумме до ___ тыс. руб. или его близкого родственника в размере _____ тыс. руб.;
- выплата единовременного пособия в размере 2-месячного должностного оклада в случае увольнения или сокращения штатов по инициативе администрации;
- платная медицинская помощь в случае полученной трудовой травмы или временной нетрудоспособности.

9. Увлечения (хобби)

9.1. В организации принята концепция всестороннего развития личности - поэтому мы всемерно поощряем разнообразные увлечения сотрудников в свободное время: чтение литературы, занятия искусством, посещение театров и кино, занятие охотой и рыбной ловлей и т. д.

9.2. Плановые мероприятия для коллектива организации или его подразделения оплачиваются за счет фонда социального развития.

9.3. Организация не поддерживает увлечения азартными играми на деньги (карты, кости, рулетка, скачки и др.).

9.4. Организация не рекомендует сотрудникам принимать подарки от клиентов и считает недопустимым предоставление в обмен на них служебной информации.

Практическое задание 4. «Адаптация примерной философии»

1. Внимательно изучите примерную философию организацию, приведенную в раздел 3.3.

2. Для своей базовой организации, где Вы работаете или собираетесь работать, выделите специфические особенности (региональные, отраслевые, национальные, социальные, экономические и т.п.) и запишите их.

3. Соберите исходные документы для разработки философии по базовой организации: устав организации, правила трудового распорядка, коллективный договор, трудовой договор, кодекс сотрудников, неписанные правила внутрифирменной морали.

4. Системным методом проведите адаптацию философии путем добавления в примерную философию специфических особенностей или исключения из нее общественных правил поведения, а также неприемлемых условий для базовой организации.

5. С использованием персонального компьютера распечатайте философию Вашей организации объемом не более 2-3 страниц формата А4. После проверки преподавателем включите материал в реферат.

Тест 5. «Эффективное руководство»

Изучив материал, представленный в разделе «Управленческая этика», мы предлагаем вам ответить на вопросы теста, который позволит определить уровень эффективности вашего руководства. Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

Вопросы	Да	Нет
1. Используете ли Вы в своей работе новейшие достижения в своей профессиональной области?		
2. Стремитесь ли Вы к сотрудничеству с другими людьми?		
3. Ваша манера разговора с сотрудниками краткая, ясная, вежливая?		
4. Поясняете ли Вы причины принятия того или иного решения?		
5. Доверяют ли Вам подчиненные?		
6. Вовлекаете ли Вы всех исполнителей проекта в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?		
7. Используете ли Вы практику поощрений при проявлении инициативы Ваших сотрудников?		
8. Помните ли Вы имена всех людей, с которыми общаетесь?		
9. Предоставляете ли Вы свободу действий исполнителю для достижения поставленной перед ним цели?		
10. Осуществляете ли Вы контроль над ходом выполнения задания?		
11. Помогаете ли Вы подчиненным при их просьбе?		
12. Выказываете ли Вы благодарность подчиненному при хорошо и своевременно выполненной работе?		
13. Стремитесь ли Вы найти в людях лучшие качества?		
14. Знаете ли Вы как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?		
15. Знакомы ли Вы с интересами и стремлениями ваших подчиненных?		
16. Умеете ли Вы быть внимательным слушателем?		
17. Благодарите ли Вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?		
18. Делаете ли Вы критические замечания своим подчиненным наедине?		
19. Отмечаете ли Вы хорошую работу своего коллектива при докладе вышестоящему руководству?		
20. Доверяете ли Вы своим подчиненным?		
21. Знакомите ли Вы своих сотрудников с информацией, которая поступила к вам по административным и управленческим каналам?		
22. Поясняете ли Вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия?		
23. Оставляете ли Вы себе и своим подчиненным время для планирования работ?		
24. Есть ли у вас план самосовершенствования?		
25. Существует ли у вас план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием времени?		
26. Читаете ли Вы специальную литературу?		
27. Имеете ли Вы библиотеку по вашей специальности?		
28. Заботитесь ли Вы о состоянии вашего здоровья, работоспособности?		

Вопросы	Да	Нет
29. Любите ли Вы выполнять сложную, но интересную работу?		
30. Эффективны ли ваши беседы с подчиненными в вопросах улучшения качества работы?		
31. Знаете ли Вы, какие качества работы должны быть в центре внимания при приеме сотрудника на работу?		
32. Занимаетесь ли Вы с готовностью проблемами и жалобами своих подчиненных?		
33. Держите ли Вы определенную дистанцию с подчиненными?		
34. Относитесь ли Вы к сотрудникам с пониманием и уважением?		
35. Вы уверенный в себе человек?		
36. Хорошо ли Вы знаете свои сильные и слабые стороны?		
37. Часто ли Вы применяете оригинальный творческий подход в принятии неординарных управленческих решений?		
38. Регулярно ли Вы повышаете свою профессиональную квалификацию на курсах, семинарах?		
39. Достаточно ли гибко ваше поведение в отношениях с людьми?		
40. Готовы ли Вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?		

Ключ к тесту:

Подсчитайте количество «да» и «нет», присваивая «да» – 1 балл, «нет» – 0 баллов. Сравните полученную сумму с рекомендациями:

12 и менее баллов – Вы слабый руководитель и Вам следует учиться менеджменту или перейти работать специалистом,

От 12 до 24 баллов – Вы – «середнячок» и демонстрируете недостаточно эффективное руководство. Рекомендуется обучение по специальности «Менеджмент организации»,

От 25 до 36 баллов – Вы хороший руководитель, и Вами должны быть довольны подчиненные и руководитель организации,

От 37 до 40 баллов – вряд ли Вы являетесь идеальным, эффективно работающим руководителем. Вы просто имеете весьма завышенную самооценку. Повторите тест более критично.

Резюме

1. Стиль руководства – совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя. Различают 4 стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный и смешанный.

2. Существующие общие нравственные нормы жизни организации в виде этики служебных взаимоотношений руководителя и подчиненного, морали партнерского взаимодействия, служебной этики мужчины и женщины, этики молодого руководителя.

3. Деловой конфликт – это проблемная ситуация, возникшая в процессе деловых отношений, получающая разрешение в рамках этического кодекса организации. Анализ деловой практики доказывает, что освоение методик разрешения конфликтов позволяет организации наиболее успешно выходить из трудных ситуаций и предотвращает возможную трансформацию бизнес-конфликта в бизнес-войну.

4. Этика деловых отношений изучает соответствие моральных норм людей нормам деятельности организаций. Ее основные нравственные принципы закреплены в своеобразном «моральном кодексе» – философии организации.

5. Философия организации – это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений рабочих и служащих, своеобразная система ценностей ("моральный кодекс"). В основу разработки философии компании следует положить Конституцию, Гражданский кодекс, Декларацию прав человека, религиозные и партийные принципы.

6. Основными элементами философии организации являются: цель и задачи организации; декларация прав сотрудника; что поощряется и запрещается; деловые и нравственные качества; условия труда, рабочее место; оплата и оценка труда; социальные блага; социальные гарантии; увлечения (хобби).

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте основные стили руководства. Какой из них вы считаете наиболее эффективным? Почему?
2. Перечислите наиболее важные принципы этики управления персоналом.
3. Назовите типичные проблемы, с которыми сталкивается молодой руководитель.
4. Какие существуют типовые рекомендации для женщины-руководителя?
5. Назовите типичные причины возникновения деловых конфликтов.
6. Какие основные методы решения конфликтных ситуаций Вы знаете?
7. Что такое философия организации? Каковы ее составляющие?

Глава 4. Этика деловых отношений в разных культурах

То, что мы знаем, – ограничено,
а что не знаем – бесконечно.

Апулей



4.1. Особенности деловой этики в разных странах мира

Современная деловая жизнь обусловлена многочисленными контактами и связями с зарубежными партнерами. Открытость и культурно-географическая безграничность сегодняшнего бизнеса не могли не столкнуться с чрезвычайно актуальной проблемой межкультурного общения, этнического разнообразия мировой деловой среды.

Известна история о том, как служащим разных национальностей предлагался тест: «Вы путешествуете по морю с женой, ребенком и матерью. Корабль начинает тонуть. Из всей вашей семьи только вы умеете плавать и можете спасти только одного человека. Кого вы спасете?»

Более 60% опрошенных американцев сказали, что они спасут ребенка, а 40% – жену, но никто не спас бы мать. А в восточных и азиатских странах большинство опрошенных сказали, что спасли бы мать. Они логически обосновывали это тем, что могли бы жениться повторно, и у них мог бы быть еще один ребенок, но второй матери у них не будет. Их ответы являются прямым отображением их происхождения²⁴.

Система этических норм и правил, существующая в настоящее время в мировом бизнесе, не возникла в готовом виде. Она складывалась на протяжении длительного периода. Современная международ-

²⁴ Зарецкая, Е.Н. Деловое общение / Е.Н. Зарецкая. – М.: Дело, 2002. – С. 85.

ная этика деловых отношений имеет довольно унифицированный вид. Но тем не менее этика бизнеса каждой страны обладает своеобразием, обусловленным ее национальным колоритом, особенностями исторического развития, спецификой собственной культуры.

Следует отметить, что национальный стиль общения – это лишь типичные, наиболее вероятные особенности мышления и поведения. Эти черты вовсе не обязательно присущи всем без исключения представителям данной нации. Однако исключения все же есть, и полезно привести ряд сведений, которые послужат ориентиром при первых встречах с иностранцами.

Американцы ценят в людях честность и откровенность, не теряют времени на формальности, а переходят сразу к сути дела. Это вносит в деловое общение прагматизм и элементы демократии, а также такие качества, как индивидуальность и уважение прав личности. Независимость и самостоятельность, сформированные с детства, приучают американских предпринимателей и менеджеров надеяться только на себя.

Соответственно, они не любят зависеть от других людей, дружба у них редко бывает продолжительной, хотя это не исключает верность и преданность друзьям.

Нельзя не отметить, что представители других культур иногда считают американцев навязчивыми и властными. Такое мнение небезосновательно, т.к. отличительными чертами американского общества является высокая активность, энергичность. Американцы во всем видят меркантильный интерес. Отсюда проистекает столь заметный дух соревновательности как на работе, так и в семье, в дружбе, на отдыхе, в спорте и т.д.

Об успехе в жизни американцы в большинстве своем судят по количеству заработанных денег. В обращении друг с другом они просты и неофициальны, при этом их не смущает разница в общественном положении или в возрасте. Одежду предпочитают удобную, чужды чопорности. В разговоре не терпят пауз и любят задавать много вопросов. Как правило, эти вопросы прямолинейны и могут носить личный характер. Обращаются по имени, независимо от возраста или статуса, тем самым подчеркивая не только деловой, но и дружеский характер деловых контактов.

Американцы профессиональны и компетентны, таков их стиль делового общения. Поэтому они знают, что в организации любого дела нет мелочей, к деловым контактам готовятся тщательно, не упуская ни одного элемента, от которого мог бы зависеть успех дела, хотя им не свойственны педантичность и мелочность.

Они пунктуальны и живут по расписанию, которое составляют каждый день, поэтому на деловые встречи никогда не опаздывают. Время для переговоров у них строго ограничено (не больше часа). Здесь

действуют три правила, которых американские предприниматели строго придерживаются: анализируй, разделяй обязанности, проверяй исполнение.

Американцы склонны к заключению крупных сделок и нередко преувеличивают значимость организации, которую представляют, однако сами стремятся знать, с кем реально имеют дело. Их будут интересовать сведения о вашей профессиональной деятельности, общественный вес в стране, сведения об образовании, знакомство с властью имущими, наличие печатных трудов, изобретений, ученых степеней.

В неформальной обстановке за столом может представиться возможность поговорить о хобби, о семье, но лучше избегать разговоров о политике и религии. Если знакомство с вами важно для американца и он пригласил вас в дом, принесите какой-либо сувенир или бутылку хорошего вина. Однако помните, что американская нация ведет борьбу за здоровый образ жизни, за столом не принято произносить тосты. Спиртного они потребляют мало, чаще пиво и коктейли.

У англичан высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они проповедуют честную игру, не терпят хитрости и коварства. Английские традиции предписывают сдержанность в суждениях как знак уважения к собеседнику. Отсюда склонность избегать категорических утверждений или отрицаний. Англичане старательно избегают в разговорной речи любых личностных моментов, то есть всего того, что может показаться вторжением в чужую личную жизнь.

Умение терпеливо выслушать собеседника, не возражая ему, далеко не всегда свидетельствует о согласии. Просто англичане считают самообладание главными достоинствами человеческого характера. Бережливость, экономность англичане проявляют по отношению к деньгам, словам и эмоциям. Они неприязненно относятся к любому открытому выражению чувств. Если вас пригласили в дом (кстати, в знак особого расположения), то в день визита следует послать хозяевам с посыльным цветы, вино и шоколад. В английском доме в гостях не принят обмен визитными карточками.

Пунктуальность в Великобритании – жесткое правило. Обмен рукопожатиями принят только при первой встрече, в дальнейшем довольствуются простым устным приветствием.

Из крепких напитков англичане предпочитают джин, виски, хотя особой любовью пользуется пиво. Национальными чертами англичан являются страсть к садоводству и любовь к животным. В разговорах за столом лучше избегать таких тем, как жизнь королевской семьи, религия, частная жизнь, деньги, обстановка в Северной Ирландии.

Немецкой деловой культуре свойственны такие черты, как стремление к порядку, строгая дисциплина, пунктуальность, экономность, педантичность. Немцы дают пример настоящего трудолюбия, приле-

жания, образованности. Им свойственно скептическое восприятие возможных положительных решений в деловых контактах. Вместе с тем, немцы легко идут на деловые встречи. Связь с немецкими деловыми организациями можно установить путем обмена письмами с предложениями о сотрудничестве. Вообще германская деловая культура широко представлена практикой организации сотрудничества через агентские и посреднические организации. Установить контакт можно по телефону (заметим, что все обещания, данные в процессе телефонного разговора, как правило, выполняются). Германия – практически единственная страна, в которой деловые телефонные разговоры приравниваются юридически к письменным договоренностям.

При заключении сделок немцы обычно непреклонны в вопросах жесткого выполнения принятых обязательств, а также уплаты высоких неустоек в случае их невыполнения.

Обращаться к ним следует по фамилии (если есть титул, то с указанием титула). Немецкие служащие достаточно строго относятся к выбору одежды. Немцы консервативны, основной вид одежды – строгий деловой костюм.

В Германии очень редко приглашают деловых партнеров домой. Если же такое приглашение получено, хозяйке необходимо принести цветов. В разговоре следует избегать вопросов политического характера.

В японском национальном характере можно отметить трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, приверженность традициям, склонность к разумному заимствованию, дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга, вежливость, аккуратность, самоблагодание, бережливость, любознательность.

Японцев как нацию помимо высокой организованности и аккуратности отличают отсутствие чувства юмора и искренняя самокритичность. Японцы в минуту неудач остаются серьезными и не отчаиваются, а анализируют, что привело их к этому, чтобы избежать в дальнейшем.

В деловом мире Японии существует довольно сложная система знакомства с представленной вами о своей организации полной информации. Попытки установления деловых контактов с японскими организациями путем переписки и телефонного общения практически неэффективны в силу определенной специфики бизнеса.

Терпение в Японии считается одной из основных добродетелей, в том числе и в бизнесе, а сдержанность является нормой поведения. Принятые решения обычно представляют собой не результат чьей-то личной инициативы, а итог согласования мнений всех заинтересованных лиц. При этом по нормам японской деловой этики главной добродетелью обладает не тот, кто твердо стоит на своем (пусть даже будучи правым), а тот, кто проявляет готовность к компромиссу ради общего согласия.

4.2. Американская этика бизнеса

Статус предпринимателя в США, представления общества о нем, оценка его действий пронизаны высокой престижностью предпринимательства, уважительным отношением к нему, абсолютным авторитетом активного и деятельного человека, умеющего делать деньги. Бизнесмен в США – почетная и доходная профессия, которую желают многим новорожденным. Добиться экономического успеха, заработать состояние и тем самым укрепить свою независимость и самостоятельность – таково в кратком изложении содержание «американской мечты», вдохновлявшей многих американских предпринимателей. Культ богатства получил в стране весьма широкое распространение.

На рис. 4.1 представлены наиболее существенные особенности, характеризующие американский стиль деловых отношений.

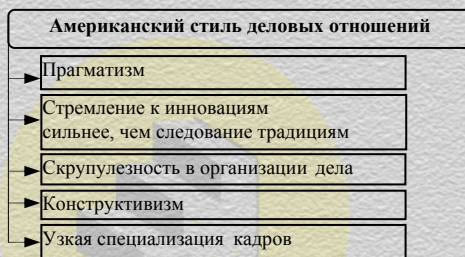


Рис. 4.1. Особенности американского стиля деловых отношений

Рассмотрим эти особенности более подробно.

Как мы можем видеть, американский стиль делового взаимодействия характеризуется прагматизмом. Основным принципом, которым руководствуются – «Все должно давать доход!». Американцы не любят делать лишней работы, поэтому привыкли обходиться без напрасных затрат труда.

Деловая практика американцев показывает, что они очень чутко относятся к каким-либо нововведениям, подчас пренебрегая сложившимися традициями. Это характерно для американского общества в целом. Его отличает высокая активность, энергичность, стремление к переменам. Американцы дорожат и ценят силу данного слова, стремясь как можно быстрее выполнить свое обещание.

К организации любого дела готовятся заранее и тщательно прорабатывают возможные ситуации развития событий. Не меньшей скрупулезностью отличается их проверка исполнения дела, особенное внимание при этом уделяется мелочам.

Важно помнить, что американцы постоянно стремятся к деловому совершенствованию. Поэтому их стиль характеризуется перфекционизмом, они нацелены на то, чтобы сегодня сделать лучше, чем вчера.

Какой бы сложной и тяжелой не была проблема, американцы пытаются найти ее конструктивное решение. Не склонные слишком долго рефлексировать по поводу неудач и неприятностей в деле, всю свою энергию они потратят на поиски более оптимальных вариантов выхода из ситуации.

При деловых контактах с американцами необходимо осознавать, что за каждым конкретным человеком закреплен очень строгий круг обязанностей, пределы которого здесь не принято преодолевать. Вся система подготовки кадров работает именно на осуществление узкой специализации. Да и деловая этика «подскажет» рядовому сотруднику, что лучше всего воздержаться от собственных комментариев тех проблем, к которым не имеешь непосредственного отношения. Поэтому не нужно «искать понимания», просить совета в решении какой-либо деловой ситуации или проблемы в целом у сотрудников начального и даже среднего уровня. Они прекрасно осознают, что это не находится в их деловой компетенции. Чего нельзя сказать с уверенностью об их российских коллегах. У нас, нередко, даже начинающий сотрудник уже спешит «дать совет» и «поделиться мнением» по поводу стратегического развития всего предприятия, на котором он работает. Но при этом не всегда четко понимает и выполняет собственные должностные обязанности.

Российским предпринимателям, вступающим в мир американских деловых отношений, необходимо придерживаться существующих там правил, чтобы успешно решить свои проблемы.

Постарайтесь вникнуть в суть американских деловых отношений. Американцы считают, что они превосходно разбираются в бизнесе любой страны и любой национальности. При деловых контактах они ожидают от вас понимания порядка работы и ведения бизнеса по-американски.

Если при ведении деловых переговоров вы не имеете информации, которую вам излагают, то принимайте ее как уже известную вам. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнеров того же. Одним из способов быстрого общения являются факс-аппараты и SMS-сообщения.

В деловых письмах и разговорах всегда используйте имена людей или названия организаций, которые представили вас партнеру. Желательно попросить человека, предлагающего вам контактировать с какой-либо организацией, позвонить в эту организацию и представить вас.

При деловых переговорах обязательно найдите оригинальные черты вашего предложения, отличающие вас от других аналогичных организаций, и всегда фиксируйте внимание партнера на этом. Вы обязаны знать и четко сказать, кто вы, что делаете и почему вашему партнеру выгодно вести переговоры с вами, а не с другими организациями.

Фиксируйте свое внимание на целях партнера и на вашей помощи в достижении этих целей. Общий принцип американского бизнеса – получение прибыли. Если ваши предложения помогают достижению цели, то они обязательно заинтересуют американского партнера. Однако эти предложения должны быть только реальными.

Перед деловыми переговорами определите заранее желаемый результат. Спланируйте разговор так, чтобы он коснулся ваших главных задач и преимуществ, постарайтесь организовать встречу.

При этом американских бизнесменов интересует следующая информация:

- способы удешевления продукции для получения большей прибыли;
- пути создания новых рынков сбыта или привлечение новых клиентов для своего производства;
- возможность заключения благоприятных контрактов;
- создание хорошего имиджа для организации и ее продукции.

Итак, как видим, специалисты советуют искать успеха на американском рынке, соблюдая деловой этикет, четко организовывать свою деятельность как самостоятельно, так и привлекая специалистов, которые всегда готовы предоставить свой опыт и знания.

4.3. Европейская этика бизнеса

Великобритания

Специалисты, занимающиеся изучением этического опыта английского бизнеса, советуют отечественным предпринимателям хорошо представлять себе портрет английского бизнесмена и четко знать «правила игры» в этой стране.

На рис. 4.2. выделены важные особенности английского стиля делового взаимодействия.

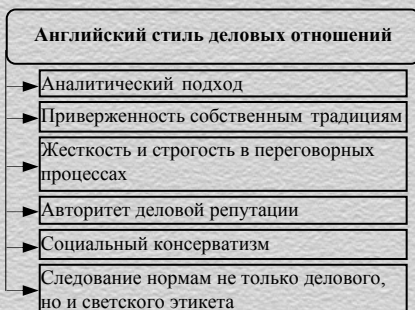


Рис. 4.2. Особенности английского стиля деловых отношений

Рассмотрим характеристики английской этики деловых отношений более подробно. Бизнесмены Великобритании – одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Английские бизнесмены, работающие в промышленности, тщательно и умело анализируют ситуацию, складывающуюся на рынке. Они блестяще составляют краткосрочные и среднесрочные прогнозы, которые впоследствии сбываются.

Английский бизнес отличается приверженность идеям, имеющим многовековую историю. Они чтят собственные деловые традиции, и поступающие инновационные предложения всегда соотносятся с устоявшимися принципами и правилами.

Очень важно знать, как вести переговоры с англичанами. Прежде чем приступить к переговорам с ними, необходимо выяснить хотя бы в общих чертах фирменную структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен и тенденции их движения, особенности той или иной организации, а также получить информацию о людях, которые там работают. И только после этого можно договариваться о встрече. Позиция на переговорах любой английской организации, как правило, жесткая. Переговоры ведутся с привлечением многочисленного фактического, справочного и статистического материала. Обговариваются и определяются не только все, что связано с контрактом, но также и деятельность, направленная на дальнейшее развитие делового сотрудничества, в частности, перспективы заключения других возможных сделок, возможность сотрудничества в производственной и сбытовой сферах.

Нет ничего важнее для английских бизнесменов, чем тщательно оберегаемая деловая репутация. Никаких сомнительных или двусмысленных действий! Следует обратить внимание на особую щепетильность англичан в этом вопросе, поскольку то, что в одной стране (например, в России или Франции) является нормой, в Великобритании может быть воспринято как «дурной тон». Например, не следует дарить некоторые подарки, поскольку они могут быть расценены как взятка. Не принято дарить календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки, алкогольные напитки. Если в деловых кругах станет известно, что представители каких-то организаций замешаны в таких действиях, то доверие к ним может быть подорвано. И это настолько серьезно, что таким бизнесменам приходится уходить из этой сферы деятельности!

Английскому бизнесу свойственны социальный консерватизм, особая кастовость. С одной стороны, это определяет его высокий профессиональный уровень, с другой – препятствует притоку «свежей крови». Английский бизнесмен – это вышколенный, эрудированный человек, в котором сочетаются высочайшая профессиональная подготовка и своеобразный политический инфантилизм. Чисто человеческие факторы имеют для него огромное значение. Он не замыкается в своей

работе, а имеет широкий круг интересов, связанных не только с экономикой, но и со спортом, литературой, искусством. Он очень наблюдателен, является хорошим психологом и не приемлет как фальши, так и сокрытия слабой профессиональной подготовки. В связи с этим Вам лучше сразу заявить, что у англичан есть чему поучиться и Вы просите своего английского коллегу о практической помощи. Тем более что делиться они своими знаниями и опытом весьма охотно, часто раскрывают секреты своего ремесла и умело вводят вас в тонкости того или иного рынка.

Английский стиль взаимоотношений подразумевает соблюдение правил не только делового, но и светского этикета. Начинайте переговоры не с предмета обсуждения, а с чисто человеческих проблем – погода, спорт, дети. Постарайтесь расположить к себе английского партнера. Необходимо подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и к идеям, которые этот народ разделяет. Все вопросы должны быть выдержаны и корректны. Если английский партнер пригласил вас на ланч – не отказывайтесь, но запомните, что вы должны также организовать подобное мероприятие. Перед началом встречи поинтересуйтесь, каким временем располагает ваш партнер – тем самым вы покажете, что цените не только свое, но и его время. Не менее важно не забывать оказывать знаки внимания тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры. Поздравительная открытка к празднику или по случаю дня рождения, приветы близким вашего английского коллеги поднимут ваш деловой авторитет и укажут на вашу вежливость и хорошие человеческие качества.

Хотя британские организации принимают решения не так быстро, как, например, другие европейские, зато степень риска в принятом решении минимальная. И последнее: везде и всегда британский бизнес умело и эффективно проявляет и отстаивает свои интересы.

Франция является одним из основных партнеров России среди промышленно развитых стран (рис. 4.3).

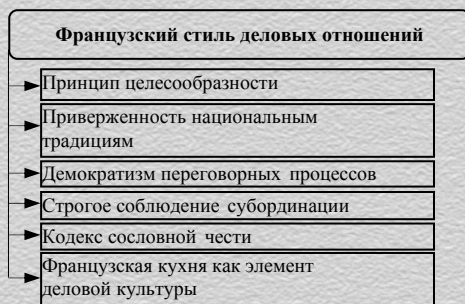


Рис. 4.3. Особенности французского стиля деловых отношений

Прежде чем приступить к установлению деловых отношений с французскими организациями, необходимо четко поставить себе цели этих отношений, а также познакомиться со спецификой французского стиля делового взаимодействия.

Важнейшей чертой французского стиля делового взаимодействия является принцип целесообразности. В отличие от американских бизнесменов французские стараются избегать рискованных финансовых операций и весьма критично относятся к большому потоку инновационных технологий. Они не сразу позволяют убедить себя в целесообразности сделанного предложения, предпочитая аргументированно и всесторонне обсудить каждую деталь предстоящей сделки. При заключении контрактов с крупными предприятиями основное внимание эксперты рекомендуют уделить техническим характеристикам и долговечности предлагаемых товаров.

После получения необходимой информации об интересующих Вас организациях, специалисты советуют послать в адрес французских коллег комплект рекламной литературы и каталогов по продукции Вашего предприятия, а также условия, на которых Вы готовы ее поставлять. Все это должно быть изложено на французском языке – французы болезненно реагируют на использование английского или немецкого языков в деловом общении с ними, полагая, что это ущемляет чувство их национального достоинства.

Особенностью переговорных процессов по-французски является то, что во время разговора французские предприниматели могут перебивать собеседника, высказывая критические замечания. Это не должно восприниматься как проявление неуважения, так у них принято. Но лучше, если Вы хорошо подготовитесь к переговорам, овладеете существом дела, не дадите себя сбить с толку и проявите определенную напористость.

Если у Вас нет прямого выхода на ответственных руководителей, и вы ведете переговоры на менее высоком уровне, следует дожидаться, пока Ваше предложение дойдет до соответствующего управленческого звена и будет выработано решение – здесь решения принимаются ограниченным числом лиц высокого ранга. При этом следует помнить, что в деловой жизни Франции большую роль играют связи и знакомства. Поэтому обычно новые контракты устанавливаются через посредников, которые связаны дружественными отношениями с нужным Вам лицом. Элита делового мира здесь ограничена, новых людей, никому не знакомых, к себе не допускают.

Французское предпринимательское сословие так же стремится к обогащению, как и американское, но оно не афиширует это своей деятельностью, не превращает ее в некий культ богатства. Ограничителем является представление о чести сословия.

Во Франции многие важные решения принимаются не только в служебном кабинете, но и за обеденным столом. Деловые приемы могут быть в форме коктейля, завтрака, обеда или ужина. О делах принято говорить только после того, как подадут кофе. Наиболее подходящие темы для застольной беседы – спектакли, книги, выставки, города. Но следует остерегаться затрагивать следующие вопросы: вероисповедание, личные проблемы, доходы, расходы, болезни, семейное положение, политические пристрастия.

Если вас пригласили на ужин – это исключительная честь. Прибыть на ужин следует на четверть часа позже назначенного времени. Следует принести с собой подарки: цветы, (только не белые и не хризантемы, которые во Франции считаются символом скорби), бутылку шампанского (а если вино, то дорогих марок), коробку шоколадных конфет.

Кухня для французов – предмет их национальной гордости. Приответствуются любые восторженные комментарии по поводу качества блюд и напитков на столе.

4.4. Азиатская этика деловых отношений

Китай

Азиатскую этику делового взаимодействия рассмотрим на примере Китая и Японии, стран, которые демонстрируют сегодня всему миру необыкновенный экономический подъем.

На рис. 4.4 приведены важные особенности китайского стиля деловых отношений.

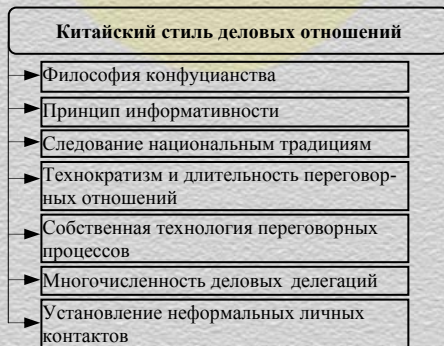


Рис. 4.4. Особенности китайского стиля деловых отношений

Рассмотрим особенности китайской деловой этики более подробно.

Конфуций, наряду с Лао Дзы, считается основоположником китайской философии жизни. Конфуций жил в период 531-479 гг. до н.э., и считается наиболее значимым древним китайским мыслителем, основные взгляды которого изложены в книге «Беседы и суждения». Это этико-политическое учение о нормах общественной жизни, возможно-

сти построения справедливого гуманного общества, о власти государя, дарованной избранному богом, о делении общества на «благородный людей» и «мелких людешек», о важности семьи и мужчины как ее главы. С XV века династия Минь провозгласила конфуцианство государственной философией, и это сохраняется в современном Китае.

Китайская этика деловых отношений включает в себя принцип максимальной информативности. Китайцы собирают насколько возможно подробную и детальную информацию о Ваших предложениях и никогда не принимают решений без досконального изучения всех аспектов. Поэтому если Вы хотите сберечь свое время и сократить сроки проработки Вашего предложения, направьте его подробное и конкретное описание за 3-4 недели до командировки.

Специалисты отмечают, что стиль ведения переговоров с китайскими партнерами отличается длительностью – от нескольких дней до нескольких месяцев. Успех переговоров зависит от того, насколько удастся убедить партнера в реальных преимуществах сотрудничества с Вами. Поэтому в состав участников переговоров необходимо включить высококвалифицированных специалистов, способных на месте решить технические вопросы, а также хорошего переводчика, знающего специфические термины дела. Китайские организации обладают, как правило, хорошо подготовленными в коммерческом отношении и опытными кадрами, располагают обширной конъюнктурной информацией и в процессе переговоров часто ссылаются на прежде заключенные с большой выгодой для себя контракты.

Китайские делегации, как правило, многочисленны. Это объясняется присутствием работников, ответственных за очень конкретный аспект дела. Чаще всего это эксперты. Например, эксперт по финансовым вопросам, организационным, техническим и т.д.

Китайцы создали собственную четкую технологию переговорных процессов. Здесь можно выделить три основных этапа: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап. Причем на первоначальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнера, манере поведения, отношениям внутри делегации. На основе этого китайцы пытаются определить статус каждого из участников переговоров, выделяют для себя тех людей, которые явно выражают симпатии китайской стороне.

Важно понимать, что во время деловых встреч поведение китайцев во многом обусловлено собственными традициями и ценностями. Поэтому одной из главных задач, определившей этику деловых отношений, является формирование «духа дружбы», который традиционно отождествляется с хорошими личными отношениями партнеров.

Поэтому в Китае придают важное значение налаживанию дружественных, неформальных отношений с иностранными партнерами. Вас

могут спросить о возрасте, семейном положении, детях – не обижайтесь, это искренний интерес. Вас радушно пригласят в гости или ресторан на обед, где подадут не менее 20 блюд.

В хорошем ресторане компания из 8-12 человек сидит за круглым столом, внутри которого находится вращающийся стеклянный круг. Начинается обед или ужин с чашки зеленого китайского чая. Затем официантки в национальных костюмах начинают быстро разносить различные блюда (овощи, рыбу, морепродукты, мясо, рис, фрукты) и кладут на стеклянный круг. Гости начинают накладывать разные блюда палочками себе на тарелку, вращая стол с нужным блюдом к себе. Для упрощения обеда иностранцам предлагают традиционные ножи и вилки.

В традиции китайцев произносить тосты, подходя к каждому гостю с маленькой рюмкой водки, бокалом вина или кружкой пива. Тост произносится стоя, по очереди, и гости обязаны выпить рюмку или бокал до дна. К важному гостю могут подойти все китайцы, и нужно иметь хорошее здоровье, поскольку рюмка водки около 25 грамм и по крепости имеет 40-50 градусов. При всем этом китайцы дружелюбны, всегда улыбаются и очень умело ведут бизнес.

Япония

Деловая этика японских бизнесменов существенно отличается от правил и норм делового мира Запада. Действия японских предпринимателей «цементируются» не с помощью погони за личным обогащением, а с помощью таких ценностей, как призывы бороться против «опасности для японской нации» или лозунг единства всего японского, прославления дисциплины, вежливости, приверженности традициям, самообладание.

На рис 4.5 указаны важнейшие особенности японской этики деловых отношений.

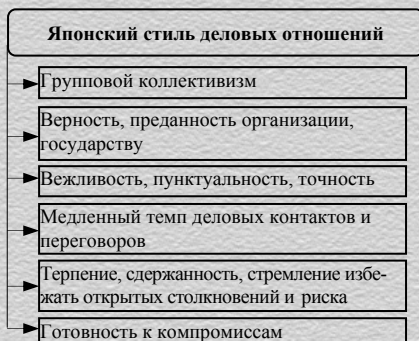


Рис. 4.5. Особенности японского стиля деловых отношений

Рассмотрим особенности японской этики бизнеса более подробно.

По японской традиции человек не наделялся суверенными правами. Японская мораль создается на основе идеи взаимозависимости между людьми, между человеком и природой, человеком и Богом. Японцы судят о человеке прежде всего по его принадлежности к той или иной группе. «Найди группу, к которой бы ты принадлежал», – говорит японская пословица.

Поэтому в сознании людей главным было понимание своего места в пирамиде общества – семьи, организации, производства, всего государства. Интересы группы всегда ставились и ставятся сейчас выше интересов отдельной личности. Однако в то же время группа, производство, организация, государство принимают самое активное участие в жизни каждой отдельной человеческой личности. Такое соединение интересов группы и человека формирует у японцев чувство верности и преданности организации, в которой они работают, государству, нации.

Точность является важнейшей чертой японского стиля деловых отношений. Именно на предельной обязательности основана вся практика делового взаимодействия в Японии. Поэтому при встречах с руководством организации необходимо быть пунктуальным – японцы болезненно относятся к опозданиям, какими бы причинами они ни были вызваны. Если Вы не можете прибыть вовремя, обязательно предупредите об этом японскую сторону, а продолжительность встречи сократите на время опоздания, так как у партнера по встрече могут быть другие дела. Избегайте рукопожатий при встрече с японцами – они предпочитают поклон.

Специалисты советуют людям, отправляющимся в Японию, быть максимально вежливыми, поскольку сами японцы в большинстве очень вежливы и высоко ценят такое же отношение к ним самим. Например, даже на переговорах они не вступают в открытое противоречие с партнером и не хотят огорчать его, а потому избегают прямых ответов «нет». Не теряйте самообладания, не горячитесь в присутствии японских партнеров. Даже если Вас довели до «белого каления», оставайтесь холодным и улыбайтесь, пока можете. Нет сил улыбаться, так хоть держите себя в руках, и не допускайте воинственных действий и слов. Не давите на японца, не принуждайте его к конкретным действиям.

Следует знать об еще одной особенности этики японского бизнеса. Японский предприниматель стремится к реализации продукции и получению прибыли так же, как его американские и европейские коллеги, но в отличие от них он старается привнести в деловые отношения дух гармонии, установить между партнерами «человеческие отношения».

Подобное стремление создать гармоничную, «человеческую» атмосферу при деловых контактах обуславливает и временную специфику

делового взаимодействия – его медленный темп. Японцы, стремясь максимально удовлетворить партнеров по бизнесу, обращают внимание на самый широкий спектр вопросов. Иногда деловой контакт начинается с обсуждения тем или проблем, которые не имеют непосредственного отношения к предмету обсуждения. И чем серьезнее выдвинутые на повестку дня предложения, тем больше внимания уделяется деталям. Кроме того, согласно традиционным ценностям – подчинения лидеру, уважению к старшему, в том числе и по должности, иерархичности внутрифирменного управления – японцы не могут обойтись без консультаций и согласований с руководством, на что также уходит довольно значительное количество времени.

Терпение и сдержанность как важнейшие японские добродетели оказывают существенное влияние на этику бизнеса. Так, японцы стараются избегать открытого столкновения мнений, возникновения конфликтов и рискованных ситуаций. Для японца стремление не проиграть может оказаться сильнее, чем желание одержать победу.

Готовность к компромиссу ради общего согласия отвечает традиционной японской морали. Поэтому по нормам японской деловой этики главной добродетелью обладает не тот, кто твердо стоит на своем (будучи даже правым), а тот, кто проявляет готовность к уступкам.

Кратко анализ японской философии менеджмента приведен в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Анализ японской философии менеджмента

Элементы философии	Принципы, правила, девизы
<i>Японские традиции</i>	Групповой коллективизм и тяга к совместной трудовой деятельности. Подчинение лидеру и уважение к старшему по возрасту (сэмпай). Старший по положению (должности) также старше младшего по возрасту и стажу работы. Поэтому старший наделяется властью. Идеальная модель взаимоотношений по вертикали: младший (кохай) высказывает знаки благодарности старшему, а старший проникается ввиду этого расположением к младшему. Японская семья строится на основах патриархальной иерархии: отец – старший сын, свекровь – госпожа невестки. Принцип «ринги» – получение согласия на решение вопроса путем опроса нижестоящих работников без созыва заседания. «Когда для выбора имеются два пути, выбирай тот, который ведет к смерти» (заповедь самурая). «Самурай не может служить двум князьям, как преданная жена не может выйти замуж второй раз» (заповедь самурая). Традиционная японская вежливость в деловом общении, языке, сфере обслуживания
<i>Корпоративные принципы</i>	Гармония превыше всего. Преданность идеалам организации. Фирменный стиль крупной организации: рабочая одежда, девиз, гимн, флаг. Установление неформальных отношений с подчиненными и рядовыми работниками (общие кафе, большие офисы без кабинетов, восхождения на гору Фудзияма). «Нельзя ошибаться в людях!» «Встревай во все споры жизни». «Хороший человек – работающий человек» (японская поговорка). Патернализм – человеческое отношение к персоналу и воспитание морали, все – члены большой семьи

Элементы философии	Принципы, правила, девизы
<i>Мотивация</i>	Преобладание коллективной (групповой) мотивации над личной отдельного человека. «Труд сейчас – деньги потом» (национальный девиз). Самоудовлетворение от хорошо выполненной работы. Предоставление займов на жилье и снижение процентных ставок. Продажа потребительских товаров в кредит на льготных условиях. Исключение за грубый поступок из группы (отдела, бригады)
<i>Оплата труда</i>	Зарплата складывается из трех компонентов: базисная оплата + многочисленные надбавки + бонусы. Равное вознаграждение за результат труда в группе. Размер зарплаты зависит от возраста, должности (квалификации) и стажа работы. При переходе в другую организацию стаж работы начинается с нуля. Разница в оплате труда президента организации и рабочего не превышает 10 раз
<i>Оценка персонала</i>	Изучение биографии и личного дела. Выполнение письменных заданий (проекта, доклада, делового письма). Устные экзамены в форме собеседования и групповых дискуссий. Анкетный опрос для выяснения способностей, опыта работы, развития личности и желаний. Тестирование знаний и умений. «Заслуги запоминаются, просчеты записываются» (девиз организации)
<i>Научно-технический прогресс</i>	Закупка в мире и быстрое внедрение существующих открытий и изобретений в Японии. Выполнение НИР по направлениям, обеспечивающим безусловный «прорыв в будущее». Внедрение технологических процессов с минимальными складскими запасами («канбан» – производство продукции фирмой «Toyota» по принципу «точно в срок» с запасом деталей на один час). Высокий уровень качества продукции: кружки качества, системы контроля, стандарты качества
<i>Обучение</i>	Общее обязательное обучение в школе (9 классов). Ориентация на развитие памяти (запоминание тысяч иероглифов, до 300 цветов). Высокая интенсивность и продолжительность обучения (обучение в школе в течение 12 лет по 240 учебных дней). Развитие трудолюбия и усидчивости, массовая зубрежка в учебных заведениях. «Развитие выдающихся способностей у ординарных людей» (К. Мацусита). Жесткая система экзаменов от детского сада до университета. Важная роль производственного обучения в организациях. Университетский диплом – визитная карточка успешной карьеры
<i>Расстанов-ка кадров</i>	Пожизненный наем персонала в крупных организациях. Постоянная ротация персонала со сменой профессий и должностей каждые 3-5 лет. Иерархическое построение группы на основе взаимоотношений «старший – младший». Организация межличностных коммуникаций на основе социально-психологических исследований. Ориентация на небольшие компактные предприятия, где весь персонал работает под одной крышей
<i>Недостатки</i>	Личный эгоизм, если японец находится вне группы (транспорт, улица, вокзалы). Лицемерие, внешне прикрытое вежливостью, т.к. очень трудно понять истинную правду. Пренебрежительное отношение мужчин к женщине. Высокий уровень стрессов и психических расстройств – следствие перегрузок и интроверсии японцев. Рекрутство и муштра в обучении

Арабский Восток

Арабы скорее привыкли ориентироваться на прошлое, постоянно обращаясь к своим корням и традициям. Они также предпочитают предварительную проработку деталей вопросов в процессе делового

контакта. Большое значение в арабском мире имеют исламские традиции. Для арабов одним из важнейших условий является установление доверия между партнерами. В целом, поскольку арабский мир далеко не однороден, существуют значительные различия в стиле делового общения у представителей различных арабских государств.

Торговая сделка у арабов – всегда маленький спектакль. Это род искусства, область, где европейские и арабские понятия кардинально расходятся. В торговле правилом является завышение первоначальной цены в 3-4 раза. Поэтому снижение цены и есть процесс торга, который может длиться около часа и более.

Арабский этикет запрещает собеседнику прибегать к прямолинейным ответам, быть категоричным. Арабские собеседники всегда стремятся «сохранить лицо». Отказ выражают в максимально смягченной, завуалированной форме.

В мусульманском мире мусульманин не может обратиться с вопросами или просьбами к женщине, это считается неприличным, все обсуждения ведутся с мужчинами. При встрече в арабских странах мужчины обнимаются, слегка прикасаются друг к другу щекой, похлопывают по спине и плечам, но такие знаки внимания на чужестранцев не распространяются.

Практическое задание 5.

«Этика деловых отношений в зарубежных культурах»

Внимательно прочтите раздел «Этика отношений в разных культурах». Выберите одну интересующую Вас культуру или страну. Составьте перечень основных элементов этики деловых отношений в зарубежных странах. Представьте материал в табличной форме:

Этика деловых отношений в _____

Элементы этики деловых отношений	Пояснения	Ваши действия на деловой встрече

Включите выполненное задание в объеме 1-2 страниц формата А4 в реферат.



Резюме

1. Существующее понятие «зарубежная этика поведения» при многих сходных принципах обнаруживает черты внутреннего различия, обусловленные национальными традициями стран.

2. Американская этика бизнеса характеризуется такими чертами, как прагматизм, стремление к инновационной деятельности, организационная дисциплинированность, перфекционизм, конструктивизм, узкая профессиональная специализация кадров.

3. Европейская этика – это следование национальным традициям. При этом для английской этики ведения бизнеса характерны аналитический принцип, жесткость и строгость переговорных процессов, непрерываемость авторитета деловой репутации, социальный консерватизм, следование нормам не только делового, но и светского этикета.

4. Французская этика бизнеса следует принципам целесообразности, переговорные процессы отличает демократизм, строгое соблюдение деловой субординации, следование кодексу сословной чести. Особое место в деловой культуре занимает французская кухня и связанный с ней застольный этикет.

5. Азиатская этика деловых отношений актуализирует иные принципы, следуя собственным национальным традициям. Так, китайская этика бизнеса соблюдает принцип информативности, переговорные отношения характеризуются технократизмом и длительностью. Китайцы основали собственную технологию переговорных процессов. Важнейшим этическим принципом ведения бизнеса является также установление личных, неформальных контактов.

Для японской этики деловых отношений характерен групповой коллективизм, преданность организации, пунктуальность, вежливость, терпение и сдержанность, стремление избежать конфликтов и готовность к компромиссу.

Контрольные вопросы

1. Что в большей степени соответствует американским традициям деловой этики?

2. В чем принципиальные особенности европейской этики бизнеса?

3. Расскажите об основах английской этики бизнеса.

4. Каковы принципы французской этики деловых отношений?

5. Назовите отличия азиатской этики бизнеса.

6. Каким образом китайская этика деловых отношений способствует налаживанию неформальных отношений между деловыми партнерами, укрепляет «дух дружбы»?

7. Какие особенности японской культуры отражаются в японской этике бизнеса?

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДЫ И СРЕДСТВА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Методы и средства делового общения

ЭТИКА ДЕЛОВОГО
ОБЩЕНИЯ
В ОТРАСЛЯХ
ЭКОНОМИКИ



РЕЧЕВОЙ
ЭТИКЕТ



ДЕЛОВЫЕ
СОВЕЩАНИЯ



ЭТИКА
ДИСТАНЦИОННОГО
ОБЩЕНИЯ



ЭТИКА ДОСУГА
ДЕЛОВОГО
ЧЕЛОВЕКА



Глава 5. Этика делового общения в отраслях экономики

Истину нужно постоянно повторять,
ибо и заблуждения проповедуются
вокруг нас постоянно.

И.Гете



5.1. Формирование этики делового общения

Этика делового общения – это совокупность принципов, правил и норм поведения деловых людей в разных социальных группах и отраслях экономики.

Этика делового общения формируется исторически и связана с общественно-экономической формацией, в рамках которой осуществляется воспроизводство людей и материальных благ. В современном гражданском обществе этика делового общения формируется под воздействием четырех главных макроподсистем общества:

1. Государства с его системой законов и механизмов регулирования общественной жизни.
2. Экономических законов и компонентов рыночной экономики.
3. Демократизации общества и составных частей гражданского общества.

4. Общественной морали в виде принципов, норм и правил поведения различных социальных групп.

Концептуальная схема формирования этики делового общения показана на рис. 5.1.

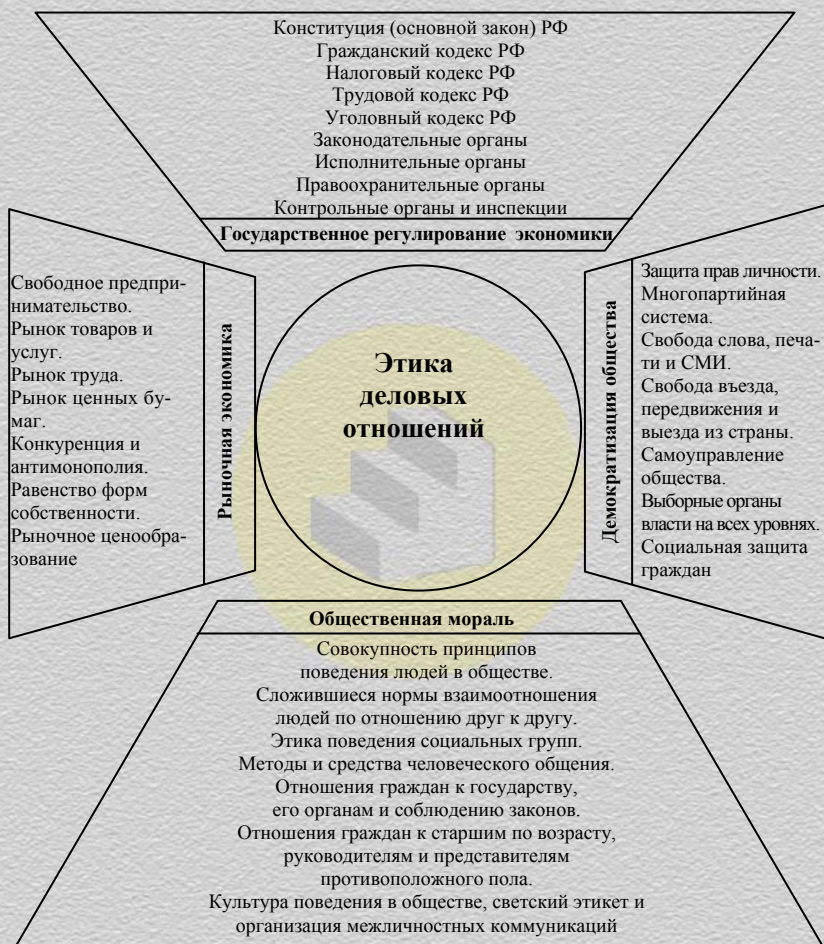


Рис. 5.1. Концептуальная схема формирования этики деловых отношений

Методом системного и источниковедческого анализа, при использовании концептуальной схемы формирования этики делового общения, проведена матричная классификация характерных особенностей этики в разных отраслях экономики.

Для анализа по основным отраслям экономики были выделены такие разновидности этики: государственная, социальная, производственная, коммерческая, теневого бизнеса.

Системным анализом определены характеристики (элементы) этики делового общения:

1. Принципы поведения людей.
2. Нормы взаимоотношения людей.
3. Отношение граждан к государству, его органам и законам.
4. Отношение граждан к старшим по возрасту, руководителям и лицам противоположного пола.
5. Культура поведения в обществе и организация межличностных отношений.
6. Негативные явления в этике деловых отношений.

Характерные особенности этики делового общения в разных отраслях экономики показаны в табл. 5.1.

5.2. Государственная этика

История и типы государственной власти

Государственная этика поведения начала формироваться около пяти тысяч лет назад в Египетском, Китайском и Шумерском царствах, а затем достаточно подробно была изложена в своде законов Древней Греции и Римской империи.

Вы никогда не задумывались над такими вопросами:

«Почему в Римской империи правили такие разные императоры, как непобедимый Цезарь и развращенный Калигула, воинственный полководец Антоний и кровожадный Нерон?»

«Почему именно Древняя Греция дала так много ярких личностей в области науки, искусства и культуры: Архимед, Аристотель, Евклид, Платон, Сократ, Софокл, Эсхил?»

«Как удалось императорам Петру I и Екатерине II существенно развить и укрепить государство Российское?»

«Как уже в XX в. смогли более 30 лет существовать авторитарные режимы в многонациональных странах: Франко – в Испании, Сталина – в СССР, Мао Цзедуна – в Китае, Ким Ир Сена – в Корее?»

Очевидно, все это – следствия кадровой политики государства. Она определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Кадровая политика формируется государством, ведущими партиями и находит конкретное выражение в виде административных и моральных норм поведения государственных служащих.

Таблица 5.1

Характерные особенности этики делового общения в разных отраслях экономики

Характеристики	Государственная этика	Социальная этика	Производственная этика	Коммерческая этика	Этика теневого бизнеса
1. Принципы поведения людей	Бюрократия Дисциплинированность Единоначалие Иерархичность Уважение законов Плановость Централизация Авторитарность Концентрация	Альтернативность Гибкость Коллегиальность Кооперация Простота Либеральность Демократичность Уважение званий и титулов Согласованность	Авторитарность Дисциплинированность Единоначалие Концентрация Корпоративность Оперативность Специализация Децентрализация Иерархичность Уважение к должности	Альтернативность Гибкость Децентрализация Материальная ответственность Максимизация дохода Оперативность Специализация Уважение к капиталу Эффективность	Авторитарность Единоначалие Жесткая дисциплина Корпоративность Мафиозность Несогласованность Оперативность Признание силы
2. Нормы взаимоотношений людей	Абсолютизация власти вышестоящего руководителя Авторитарно-демократический стиль руководства Государственно-политический этикет Четкая регламентация отношений Постоянная ротация кадров при смене власти	Коллегиальное принятие решений и ротация руководителей Либерально-демократический стиль руководства Светский этикет и высокая культура Слабая регламентация управления Доминирование творческой личности и уважение к ее заслугам перед обществом	Четкое разделение власти по уровням иерархии Авторитарный стиль руководства Производственный этикет Высокая регламентация управления (стандарты, правила) Доминирование сильной личности с большим производственным опытом	Абсолютизация власти капитала и денег во всех отношениях Смешанный стиль руководства Коммерческий (торговый) этикет Низкая регламентация управления и преобладание решений «хозяина» Постоянная ротация кадров при смене «хозяина» Преобладание семейственности	Абсолютизация власти денег и принуждения Авторитарно-диктаторский стиль руководства Теневой (воровской) этикет Неформальная жесткая регламентация поведения Доминирование отношений «хозяин – раб»
3. Отношение граждан к государству, его органам и законам	Абсолютизация роли государства и политических партий в обществе. «Закон – превыше всего»; стремление ограничить самостоятельность бизнеса	Принижённая роль государства и политических партий в обществе по сравнению с влиянием отдельных социальных групп, доминирование идеи гуманного общества	Понимание роли государства и законов в регулировании экономики и недовольство «давлением» органов власти на производственную сферу через налоги	Принижённая в сознании роль государства, отношение к контрольным органам как к «нахлебникам», вольное трактование законов, выплата зарплат «в конверте», сокрытие налогов	Игнорирование государства как регулятора рыночных отношений, коррупция и подкуп органов власти, открытое несоблюдение законов Полная неуплата налогов



Характеристики	Государственная этика	Социальная этика	Производственная этика	Коммерческая этика	Этика теневого бизнеса
4. Отношение граждан к старшим по возрасту, руководителям и лицам противоположного пола	Четкое соблюдение иерархии государственных служащих по чинам, званиям и рангам. Равноправное отношение к старшим и лицам противоположного пола	Уважительное отношение к старшим по возрасту, творческим и новаторским личностям и лицам противоположного пола. Отношение к чинам, званиям и наградам скептическое	Четкое соблюдение иерархии управления в «команде руководителей», доминирование уважения к должности по сравнению с возрастом или полом работника	Не очень уважительное отношение к старшим по возрасту и женщинам при найме и увольнении. Отношение к руководителю зависит от его власти, капитала и отношения к работникам	Абсолютное подчинение хозяину («вору в законе», «пахану», «боссу»), неуважение к старшим и потребительское отношение к женщинам («телки»)
5. Культура поведения в обществе и организация межличностных отношений	Высокая административная культура и преобладание формальных межличностных отношений на основе регламентов. Личная культура зависит от семейного воспитания и образования	Доминирование всесторонне развитой культуры личности с ориентацией на неформальные либеральные взаимоотношения в рамках светского этикета	Преобладание производственно-инженерной и технической культуры в своей отрасли экономики. Организация формальных и неформальных межличностных отношений в зависимости от должности	Формирование культуры поведения «нового русского» с невысоким уровнем образования, игнорированием общественных норм поведения. Доминирование неформальных взаимоотношений в своей среде. Амбициозность и эгоцентризм	Низкая культура поведения в обществе, специфический «воровской» жаргон, межличностные отношения по типу «хозяин – раб», тяготение к своей социальной группе
6. Негативные явления в этике делового общения	Злоупотребление служебным положением. Карьеризм и протекционизм. Психология удаленности от масс. Зажим критики и гласности. Использование «черного пиара». Лоббирование и фракционизм в органах власти. Сращивание власти и преступных групп.	Либеральность, приводящая к потере доверия к власти и «дворцовым переворотам». Акцент на индивидуальные интересы и ценности. Заигрывание с трудовым коллективом, конфликтность. Роль «важной птицы» и разбор «тайн мадридского двора».	Злоупотребление служебным положением. Феодальная психология «кулачного бойца». Использование принципа «Разделяй и властвуй». Нарушение принципа социальной справедливости. Протекционизм и семейственность.	Злоупотребление служебным положением. Психология феодального «барина» или «купчины». Подбор кадров по принципу семейственности и клановости. Максимизация расходов прибыли на личные потребности. Грубое отношение к наемным работникам с нарушением ТК и НК РФ.	Абсолютизация власти за счет денег, охраны и «корешей». Психология «волкодава» и кулачного бойца. Полное игнорирование законов и норм общественной морали. Клановость в подборе кадров. Создание мафиозных групп.



Исходными документами для формирования государственной этики и кадровой политики являются:

- Всеобщая декларация прав человека;
- Конституция (основной закон государства);
- Программа правящей партии;
- Гражданский кодекс РФ;
- Трудовой кодекс РФ;
- Бюджетный кодекс РФ;
- Налоговый кодекс РФ;
- Библия (Ветхий и Новый завет).

Известны три исторических типа власти в обществе, возникшие несколько тысячелетий назад и дошедшие до нас через опыт великих народов и личностей. Названия их происходят от греческого слова «kratos» – власть.

Охлократия (от греч. ochlos – толпа; буквально – господство толпы) характеризуется отсутствием четкого подчинения граждан нормам морали и права, когда общественное поведение определяется на стихийном собрании, митинге, сходке людей. Охлократия возникла в период распада первобытнообщинного строя и прошла все исторические эпохи. Она существовала в Древней Греции, Израиле и Германии, в войсках под предводительством Робин Гуда, С. Разина, Е. Пугачева и Жанны Д'Арк. В СССР и России охлократия также имела место; вспомним октябрьские события 1917 г. и 1993 г. в Москве. В ее основе – критика и отрицание существующих законов государства, общественной морали, институтов власти и апелляция к примитивным, часто низменным интересам людей: «Грабь награбленное», «Мы старый мир разрушим» и т.д. Охлократия всегда возникает в периоды крушений империй, государств, институтов власти.

Автократия означает неограниченную власть одного лица (от греч. athor – автор). Она возникла в первобытном обществе как власть сильного вождя, ее «золотой век» пришелся на рабовладельческий и феодальный строй, когда власть держалась на карающем мече. В зависимости от формы и степени принуждения народа можно выделить модификации автократии с наиболее яркими представителями:

- тирания (Нерон, Калигула, Иван Грозный);
- диктатура (Робеспьер, Гитлер, Сталин, Франко);
- монархия (Петр I, Наполеон, Вильгельм I Завоеватель, Екатерина II).

Автократия хороша тогда, когда проводится принципиально новая политика в обществе, государстве, на предприятии и нужно сломить сопротивление «толпы» и подчинить ее главной цели нового лидера (например, цель Петра I – выход России к Балтийскому морю: «Прорубить окно в Европу»). Сблазн неограниченной власти велик и далеко не все справляются с ним успешно. Однако когда лидер государства или предприятия прогрессивный и умный, автократия – единственный способ быстрого введения новаций.

Демократия (от греч. demos – народ) предусматривает власть народа на основе общественного самоуправления. Демократический принцип организации государства известен со времен Древней Греции, Новгородского вече и Парижской коммуны. Демократизация позволяет широко использовать внутренний потенциал человека, перейти от методов принуждения к методам убеждения, т.к. «пряник» всегда лучше «кнута». Демократия обычно строится на принципах общественного самоуправления, выборности руководителей, сменяемости органов власти, подчинения меньшинства большинству.

Однако и здесь могут быть крайности, если вспомнить ленинское пожелание: «Целью нашей является бесплатное выполнение государственных обязанностей каждым трудящимся по отбытии 8-часового «урока» производительной работы ...» (ПСС, т. 36, с. 157). Развитию демократии мешает ряд обстоятельств: классовая структура общества, разделение его на богатых и бедных; недостаточная правовая грамотность большей части населения; развитие бюрократии и громоздкого аппарата государственного управления, расширяющего свои позиции в обществе; противоречия интересов государства в целом и его регионов и части законов, налогов, использования природных ресурсов, экологии.

Развитие демократии возможно путем использования в управлении профессиональных менеджеров, выборов руководителей трудовым коллективом или собственниками, развития самоуправления трудящихся.

В современной политологии существует также более сложная классификация власти в обществе. Не вдаваясь в сложную терминологию (интеркурсивная и интегративная, изотропная и анизотропная, моно- и поливласть), дадим краткую характеристику типов власти по их цветам.

1. «Белая власть» соответствует развитому демократическому обществу в условиях политического плюрализма, цивилизованного рынка и соревновательной культуры управления. Ее зачатки существовали в Древней Греции и свободных феодальных городах-государствах. Именно она позволила добиться значительного прогресса во второй половине XX в. таким индустриальным государствам, как Германия, Италия, Франция и США.

2. «Серая власть» характерна для государств со слабым лидером и либеральным типом правления, когда властные полномочия разделяются между правителем, олицетворяющим центральную власть, и его ближайшим окружением, которое пытается сконцентрировать в своих руках право распоряжаться армией, флотом, деньгами и пр. Наиболее характерный пример – Франция XVII в. в эпоху правления кардинала Ришелье, у которого фактически сконцентрировалась реальная власть как у председателя королевского совета. «Серая власть» неустойчива и

имеет тенденцию к превращению в «синюю» или «черную» власть. Что, кстати, и произошло во Франции в период эпохи абсолютизма Людовика XIV.

3. «Синяя власть» обладает большими возможностями как в авторитарном, так и либеральном обществе и базируется на примирительной культуре управления. Зачатки примирительной культуры можно найти в далеком прошлом. Таковы ашшура и иджма (принятие решений после совета правителя с наиболее авторитетными людьми), маджилис (доступ любого мусульманина к правителю и членам его семьи), закят (специальный 2,5% налог с имущества богатых и членам его семьи), вакф (имущество, завещанное для религиозных и благотворительных целей, и т.п.). Кое-какие зачатки такой культуры были в некоторых индийских городах-государствах средневековья, кратковременных государственных образованиях, создававшихся восставшими крестьянами (республика зилитов в Византии, государство тайпинов в Китае и др.). В современных условиях «синяя власть» проявляется в республиках Закавказья, Ближнего Востока и некоторых других азиатских государствах. Для нее характерно резкое увеличение управленческой элиты, ориентация на политику, идеологию и религию.

4. «Черная власть» характерна для авторитарного общества с командной культурой управления, когда все ключевые рычаги власти оказываются в руках одного правителя. Она существует с древнейших времен и прошла длительный путь от правления египетских фараонов, через господство императоров Рима, феодальных монархов до современных авторитарных систем, хотя, конечно, последние имеют совсем другой облик. Существует большая амплитуда градаций способов управления обществом при данной культуре, есть между ними принципиальные различия (например, между фашизмом в Германии в 1930-40-х гг., сталинской тиранией в СССР в 30-50 гг. и правлением Франко в 30-70-х гг. XX в. в Испании). Все ее звенья объединены не путем естественно сложившихся отношений борьбы и сотрудничества, а на основе бюрократической централизации «сверху» вокруг одного центра власти. Интегральный характер командной культуры выражается в создании партийно-государственных структур, господстве государственной собственности, единой идеологии, упразднении легальной оппозиции, исключительной роли лидера, находящей свое выражение в культе личности, принижении политического значения гражданина, неизбежном ограничении прав и свобод человека. Система «черной власти» при этом не только извне, но и внутренне бесконтрольна. Монопольная структура власти неизбежно ведет к ограничениям правовых и культурных гарантий личной и имущественной безопасности членов общества и, следовательно, к усилению властного синдрома. Неизбежный финал «черной власти» – провал экономики,

полный застой, отсутствие конкуренции в силу гашения динамических процессов, смена форм власти.

Государственная этика поведения чиновника России регламентируется нормативными документами, издаваемыми указами президента и постановлениями правительства.

Этика поведения в органах власти

Многим читателям известно чувство робости, застенчивости, неловкости, стыда, бесправия и беззащитности, возникающее после посещения государственного бюрократического учреждения федерального, регионального, муниципального уровней. В России этика поведения чиновника складывалась столетиями и прекрасно проиллюстрирована классиками русской литературы.

Вспомним «Горе от ума» А.С. Грибоедова, «Историю одного города» М.Е. Салтыкова-Щедрина, «Путешествие из Петербурга в Москву» А.Н. Радищева, «Волки и овцы» А.Н. Островского, «Человек в футляре», А.П. Чехова, «Васса Железнова» А.М. Горького, «Один день Ивана Денисовича» А.И. Солженицына. В этих произведениях этика поведения чиновников и просителей раскрыта весьма глубоко, с иронией, переходящей в сарказм, несмотря на трагичность и безысходность многих из описанных ситуаций.

В XX веке в России произошли значительные изменения в органах государственной власти; по крайней мере, наметились позитивные изменения от административного абсолютизма в сторону гуманного демократического общества. Несмотря на элементы бюрократии, коррупции, протекционизма, демократического «барства», государственная этика изменилась в лучшую сторону и, наконец, вернулась к главному субъекту регулирования – гражданину России. Все это не снижает актуальности проблемы для рядового человека: как вести себя в органах власти для того, чтобы положительно решить свои проблемы?

В этом разделе мы дадим простые рекомендации по этике поведения в государственных органах.

Подготовка к визиту

Перед посещением федерального, регионального или муниципального учреждения необходимо прежде всего четко уяснить цель визита, продумать план беседы с должностным лицом и свои аргументы, подготовить необходимые документы и предусмотреть возможные последствия (положительное решение, отсрочка в принятии решения, мотивированный или немотивированный отказ) и свои дальнейшие действия. Можно предварительно позвонить по телефону, договориться с чиновником о встрече и узнать, какие документы нужно представить, но лучше всего изучить нормативные документы в библиотеке, информационной системе «Консультант плюс».

На входе в учреждение нужно поздороваться с вахтером или охранником и предъявить документ, удостоверяющий Вашу личность. Вам могут предложить связаться с нужным подразделением по внутреннему телефону для оформления внутреннего пропуска (обычно эта процедура занимает 10-20 минут).

Если в учреждении есть гардероб, посетителю следует оставить там верхнюю одежду. Мужчины, входя в служебное помещение, должны снять головной убор.

Особых «учрежденческих» форм вежливости не существует, но общечеловеческая вежливость, как одна из категорий деловой этики, может принести только пользу. Необходимо соблюдать следующие правила: входя в учреждение, ведите себя, как обычно; не хлопайте дверями; у входа стоит спокойно оглянуться, чтобы не захлопнуть дверь перед входящим за вами.

Если в приемной должностного лица есть секретарь или референт, то ему следует сообщить о назначенной встрече. Тот, выяснив, сможет ли начальник принять посетителя, пропускает его в кабинет и представляет. При входе в кабинет в дверь не стучат. При отсутствии секретаря входят в кабинет в точно назначенное время, при этом в дверь тоже не стучат.

Не следует стучать при входе в кабинеты, в которых работает несколько сотрудников. Нужно тихо или поклоном поздороваться с теми, кто обратил на Вас внимание, и пройти к нужному должностному лицу. Если нельзя определить, где сидит нужный чиновник, необходимо спросить об этом у его коллеги, занимающего ближайшее к двери место.

Если по учреждению идут с сопровождающим, он должен идти рядом или чуть впереди гостя. В освещенную комнату первым пропускают гостя, в неосвещенную первым входит сопровождающий. Это же правило выполняет мужчина в отношении спутницы. На лестнице мужчина обязан уступить женщине место у перил, сам же занимает по отношению к ней позицию, чтобы быстро поддержать, если она ненароком оступится. Наиболее удобная позиция при следовании вверх по лестнице – сбоку на одну ступеньку выше, вниз – сбоку на одну ступеньку ниже.

Типы посетителей

Чиновник государственного учреждения обычно разделяет посетителей на 3 группы. Первые – это те, кто хотят получить совет и помощь и очень вежливо об этом просят. Вторая группа объединяет тех, кто считает, что государственный служащий обязан решить его вопрос положительно. Третья группа – «борцы за правду» – пытаются навязать чиновнику, как надо решать их проблему. Общение с посетителями первой группы проходит большей частью гладко, без трений: тот, кто ведет себя вежливо, обычно встречает вежливый прием. Сложнее с посетителями второй группы: они ведут себя вызывающе. Безусловно,

человек, находящийся на государственной службе, должен быть внимателен, терпелив и уметь владеть собой. Тем не менее, как подчас винить обычно вежливого служащего, если его вывел из себя не очень воспитанный посетитель? «Борцы за правду» обычно обречены на провал, если им не удастся «сломать» чиновника.

В свою очередь, посетители классифицируют государственных служащих, исходя из их поведения. В табл. 5.2 приведена классификация из восьми групп чиновников, даны рекомендации по взаимодействию с ними.

Таблица 5.2

Рекомендации по работе с государственными служащими

Тип чиновника	Содержание роли поведения	Методы делового общения
1. «Бюрократ»	Требует все необходимые документы, действует строго по регламентам и затягивает принятие решения	Собрать и сдать ему все необходимые документы. Изучить регламенты и инструкции, по которым он работает, спокойно ждать нормативного срока принятия решения
2. «Важная птица»	Напускает на себя загадочный вид, давая понять, что он многое знает и у него есть «рука»	Признать его исключительную важность в госучреждении; дать понять, что без него решение не будет принято. Подарить фирменный подарок (ручка, вино, сувенир)
3. «Внимательный»	Внимательно слушает посетителя, пытается вникнуть в суть проблемы. Очевидно, недавно работает в госучреждении и еще «не испортился»	Четко изложить просьбу, представить все необходимые документы, искать у него сочувствия, жалуясь на свое бедственное положение
4. «Догматик»	Упорно держится известных норм и инструкций, настаивает на своем мнении до последнего, не соглашаясь с быстрым и рациональным решением вопроса	Вести дипломатические переговоры, внимательно выслушивать все его аргументы, попытаться вместе найти альтернативные решения, согласиться собрать дополнительные документы. При неудаче идти к его коллеге или вышестоящему руководителю
5. «Ерш»	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и конфликтуя с коллегами	Войти в роль дипломата и тонко узнать его состояние (конфликт в семье, здоровье, не ценит руководство и т.п.). Рассказать смешной анекдот, историю из жизни. При позитивном настроении попытаться решить свой вопрос
6. «Занятый»	Делает вид, что слушает посетителя, занимаясь другим делом или выполняя оперативное задание руководства	Договориться о другом времени приема, самому подготовить необходимые документы и проект решения. При повторной неудаче обратиться к его непосредственному руководителю
7. «Наполеон»	Тщеславный человек, обычно маленького роста, с манерой величия, гениальности, непризнанности, стремящийся занять руководящее кресло	Заинтересованно попросить рассказать его о своих успехах и достижениях. Внимательно выслушать. Использовать теорию искусного управления людьми Д. Карнеги. При благоприятном расположении решить свою проблему
8. «Нигилист»	Всегда не уверен в решении государственного указа или постановления. Имеет критическую точку зрения, отличную от общепринятой, выглядит «черной вороной»	Спокойно и внимательно выслушать его негативную точку зрения, аргументы «против». Спросить, что сделать, ведь это решение государственного органа. При неудаче идти к его коллеге или вышестоящему руководителю с жалобой

Процедура переговоров

Посещая учреждение в часы приема, нужно быть готовым к тому, что придется ожидать своей очереди. Если служащий занят разговором с другим посетителем или чтением документа, когда Вы вошли в служебный кабинет, надо немного подождать. Через некоторое время можно напомнить о своем присутствии.

Необходимо помнить, что служащие тоже люди. Нельзя требовать от чиновника, чтобы двадцатому посетителю он улыбался так же, как первому. Однако должностное лицо обязано внимательно разобраться в поставленном перед ним вопросе. Оно не имеет права произвольно трактовать действующее законодательство. Если делу не сразу дали ход, то нередко виноват в этом сам проситель, который недостаточно ясно изложил суть дела.

Таким образом, общение посетителя и должностного лица должно быть сугубо корректным и деловым. Даже если принято отрицательное решение, при выходе из служебной комнаты не следует хлопать дверью. При встрече и беседе в коридоре занимают такое место, чтобы не мешать идущим. Разговор ведется приглушенным тоном. Уходя из учреждения, прощаются не только с принимавшим вас чиновником, но и с дежурным или охранником. За полученный совет или справку надо поблагодарить.

С чем нельзя мириться? Безусловно, дисциплина, вежливость, выдержка – превыше всего, но никто из посетителей не обязан мириться с некорректным или грубым отношением к себе. Однако реагировать на такое отношение нужно спокойно и по-деловому, ни в коем случае не опускаясь до ответной грубости. Выражать свое недовольство во всеуслышание бессмысленно. Если чиновник, к которому Вы обратились, не принял решения по Вашему вопросу, следует обратиться к его руководителю за разъяснением или направить в письменной форме заявление или жалобу в вышестоящий орган.

Если принято решение, не отвечающее действующему законодательству, то оно может быть обжаловано в прокуратуре. Прокуратура отвечает за соблюдение законности и обязана восстановить правопорядок. Есть и другие возможности получить правовое разъяснение в случае конфликта – этим занимаются инспекции, комиссии, депутаты представительных органов и т.д. В региональные и федеральные органы власти обращаются, когда речь идет о проблемах, выходящих за рамки компетенции муниципальных органов или блокирующихся ими. Обращаться к Президенту РФ и Председателю Правительства РФ можно только в крайнем случае. Ваше письмо с резолюцией управляющего делами вернется обратно в орган власти, на который Вы жалуетесь.

Работники суда и адвокатуры по долгу службы обязаны помогать гражданам в конфликтных ситуациях. Даже если мы не нарушаем законы, то все же нам приходится иметь дело с судом, выступая в качестве свидетеля или истца. Каковы этические нормы в данном случае? Суд – третья власть наряду с законодательной и исполнительной и нуждается в высшей степени уважения. Высшая форма – конституционный суд, а также суды общей юриспруденции, арбитражные, третейские, мировые судьи и т.д. В любой суд необходимо являться точно в указанное время. Если по уважительной причине (болезнь и т.д.) Вы не можете принять участие в судебном заседании, надо своевременно сообщить об этом в суд в письменной форме. Свидетели ожидают, когда их вызовут, перед залом, где слушается дело, и входят туда без стука. Присутствующие встают, когда в зал входит судья, когда он объявляет приговор или старшина объявляет вердикт присяжных заседателей. К судье обращаются «Ваша честь».

Если у Вас есть адвокат, то он будет защищать Ваши интересы. Прерывать его выступление можно только в случае, если Вам нужно уточнить или добавить нечто существенное.

Выступая во время процесса, необходимо держаться корректно. Свидетель обязан отвечать на вопросы судьи и не имеет права пререкаться с противной стороной. Свидетельские показания должны быть тщательно продуманы и изложены спокойным тоном.

Тест 6. «Этика государственной власти»

Дайте ответы на вопросы теста и подсчитайте набранное Вами количество баллов.

Вопросы	Абсолютно согласен	В основном согласен	Частично согласен	Не согласен	Абсолютно неверно
1. Государственные служащие должны сообщать руководству о своих ошибках и упущениях	5	4	3	2	1
2. Чиновник не должен нарушать регламенты, постановления и условия контрактов в интересах госучреждения	5	4	3	2	1
3. Всегда следует соблюдать точность в отчетности о командировочных и представительских расходах	5	4	3	2	1
4. Нельзя утаивать от руководства негативную информацию, даже если реакция сверху будет отрицательной	5	4	3	2	1

Вопросы	Абсолютно согласен	В основном согласен	Частично согласен	Не согласен	Абсолютно неверно
5. Надо действовать так, как приказывает руководитель, даже если у вас есть сомнения в правильности его указаний	5	4	3	2	1
6. Чиновник может принимать подарки от посетителей (цветы, вино)	5	4	3	2	1
7. Иногда нужно поговорить с подчиненным «по душам», чтобы проверить его деловые возможности и настроение	5	4	3	2	1
8. Клиенту госучреждения нельзя выдавать служебную информацию, даже если это может принести чиновнику определенную выгоду	5	4	3	2	1
9. Чиновнику не следует пользоваться своим положением и служебной линией связи для решения личных проблем	5	4	3	2	1
10. Чиновник ориентируется на поставленную руководителем цель, поэтому для ее достижения все средства хороши, включая невыполнение законов и постановлений	5	4	3	2	1

Ключ к тесту:

Подсчитайте количество баллов.

От 45 до 50 баллов. Ваша этика государственного служащего является завышенной или Вы отвечали на вопросы неискренне.

От 35 до 45 баллов. У Вас высокий уровень этики, соответствующий современному уровню чиновника государственного учреждения.

От 25 до 35 баллов. Ваша управленческая этика считается удовлетворительной, но Вам следует четко соблюдать законы и положения учреждения и чаще читать специальную литературу.

От 15 до 25 баллов. Ваш этический уровень не вполне соответствует нормам морали государственного чиновника. Возможно, нужно уходить в реальный бизнес.

От 0 до 15 баллов. Нудовлетворительный уровень этики для чиновника госучреждения. Вам следует сделать выбор: уйти с работы или срочно заняться самообразованием в области этики, социологии и психологии делового общения.

5.3. Социальная этика

Социальная этика имеет место в организациях и учреждениях социальной сферы государства (образование, здравоохранение, культура и искусство, социальное обеспечение, физкультура, спорт и туризм). Там, где мы наблюдаем смешанную экономику, основанную на частичном государственном финансировании и регулировании, с одной стороны, и рыночных механизмах на основе продажи услуг населению – с другой. Таким образом, мы имеем сочетание государственной и коммерческой этики во взаимоотношениях с потребителями и клиентами.

Социальная этика проявляется в отношениях с обществом в процессе решения экономических и социальных проблем общества. Это комплекс социально ответственных и нравственных мероприятий в области образования, занятости населения, здравоохранения, охраны окружающей среды и социальной защиты. Цель социальной политики состоит в том, чтобы организация своей деятельностью способствовала уменьшению социальных противоречий, негативных последствий рыночной экономики (безработица, бедность, дискриминация в сфере занятости и оплаты труда, загрязнение окружающей среды).

Рассмотрим три основных уровня социально ориентированного предпринимательства (рис. 5.2).

1 уровень. Активная социальная политика предполагает, что организация как экономическая целостность обязана думать о долгосрочных перспективах, заботиться об эффективности использования своих ресурсов и получении государственного финансирования в полном объеме. Лауреат Нобелевской премии М.Фридмен отмечал, что истинная роль бизнеса состоит в «... использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли, при условии, что он придерживается правил игры и участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману». Таким образом, сам предприниматель вправе игнорировать тот негативный социальный эффект, который его деятельность может оказать на потребителей и общество, принимать решения, руководствуясь только целью максимизации своей прибыли.

2 уровень. При проведении реальной социальной политики с учетом исследования рынка услуг и интересов потребителей организация учитывает человеческие и социальные аспекты воздействия деловой активности на работников, потребителей, поставщиков, средства информации, союзы и объединения. Эта многослойная среда может сильно влиять на достижение организацией своих целей, поэтому предпринимателям приходится уравнивать чисто экономические цели с социальными интересами общества. Например, в этом сегменте оказались все вузы России в конце 1990-х годов с переходом к платному образованию.



Рис. 5.2. Уровни социально ориентированного предпринимательства

Переход к реальной социальной политике осуществляется с ростом организации, который обусловлен увеличением ресурсов и опыта управления. В социальной политике преобладает стратегическое мышление: «Наша организация является преуспевающей настолько, насколько нам доверяют. Мы заслуживаем доверия, если учитываем в своей политике интересы и права различных членов общества».

Подлинная социальная ответственность предпринимателей состоит не столько в обильных пожертвованиях, в частности, на просвещение, сколько в такой организации дела, которая обеспечила бы работающим устойчивое имущественное положение, социальную защиту, возможность получения достойного образования и духовного роста.

3 уровень. Пассивную социальную политику проводят государственные учреждения, работающие в условиях дефицита бюджетного финансирования, находящиеся в условиях кризиса, которые не смогли приспособиться к новым рыночным условиям, муниципальные школы и ПТУ, больницы, санаторно-курортные учреждения в депрессионных регионах и др.

Примером вывода из кризиса социальных организаций может послужить проект, разработанный IBM. Он включает следующие мероприятия:

- субсидии для повышения образовательного уровня работников;
- субсидии для больниц и учреждений культуры;
- работа волонтеров IBM в учреждениях социальной защиты (в частности, предоставление работникам увольнительных для работы в этих учреждениях, полностью оплачиваемых организацией);
- преподавательская деятельность в колледжах и университетах (участие работников в течение года в преподавательской работе со студентами-инвалидами или студентами из среды национальных меньшинств. Работникам IBM все это время выплачивается заработная плата);
- создание фонда для финансирования социальных программ, нацеленных на повышение благосостояния населения в местах, где находятся и работают предприятия IBM);
- программа обучения инвалидов (IBM сдает в лизинг оборудование и передает необходимые материалы в дар организациям, занимающимся обучением людей, профессии которых не находят спроса и которые не в состоянии самостоятельно оплатить свою переподготовку).

Обязательными условиями создания благоприятного социального климата являются добровольность, равноправие, ответственность, самоограничение и взаимные уступки между руководителями и членами трудового коллектива. Чем более развитым является коллектив, чем больше опыта, профессионализма, компетентности в действиях менеджеров, тем меньше отступлений от этических норм и стандартов деятельности группы в целом и каждого работника в отдельности.

Социально-психологические методы управления направлены на решение следующих задач:

- развитие мотивов и стимулов самоутверждения личности (новаторство, изобретательство, творчество и т.д.);
- повышение творческой активности членов трудового коллектива;
- формирование благоприятного социально-психологического климата;
- эффективное использование различных форм морального поощрения;
- воздействие на групповое самосознание коллектива.

Каждая служба организации должна быть включена в работу по формированию в коллективе социальной этики. В то же время в организации есть службы, на которых возложена прямая ответственность за внедрение форм социальной этики через методику социально-психологического управления. В первую очередь, это служба персона-

ла и социального развития, которая призвана формировать социальную этику:

- устанавливать нормы поведения и служить достойным примером для остальных членов коллектива;
- совершенствовать свои профессиональные навыки;
- соизмерять поступки членов коллектива с лучшими образцами профессиональной этики;
- пропагандировать культуру общения и производства;
- соблюдать конфиденциальность при обсуждении личных проблем сотрудника;
- относиться с уважением и доверием ко всем членам коллектива (рабочим, служащим, специалистам);
- совершенствовать коммуникации в коллективе;
- совершенствовать мотивацию трудовой деятельности работников;
- постоянно повышать знания в области этики делового общения.

Таким образом, социальная этика играет важную роль прежде всего в сфере образования, здравоохранения, культуры и искусства, социального обеспечения, физкультуры, спорта и туризма, где развивается смешанная экономика с государственным и коммерческим финансированием.

5.4. Производственная этика

Производственная этика – это совокупность принципов и норм, регулирующих взаимоотношения участников трудового процесса в конкретной отрасли материального производства. Производственная этика имеет отличия от других форм деловой этики, т.к. существует в отраслях материального производства, где создается основной объем валового внутреннего продукта и национального дохода, за счет которого развивается государство, общество и все другие отрасли экономики.

Выделим основные факторы, влияющие на формирование производственной этики:

- отрасль материального производства;
- тип производства (услуг);
- вид производства;
- уровень механизации производства;
- состояние основных производственных фондов;
- малые социальные группы трудового коллектива;
- социальная структура коллектива;
- мотивы и стимулы, применяемые в работе с персоналом;
- типы деловых отношений между категориями работников;
- средства делового общения.

Схема классификации факторов и характеристик, влияющих на производственную этику, показана на рис. 5.3.

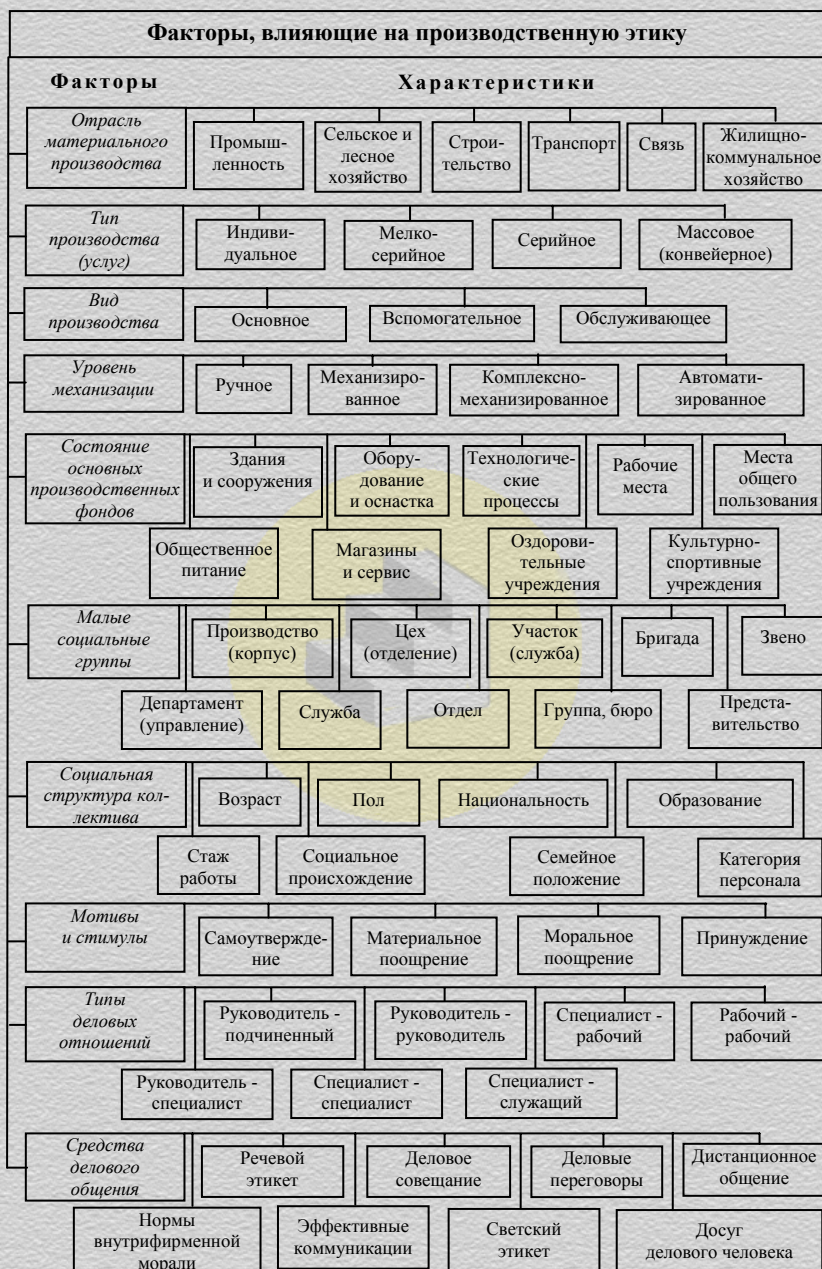


Рис. 5.3. Классификация факторов, влияющих на производственную этику

Любой вид производственной деятельности накладывает отпечаток на работника, занимающегося ею достаточно долго. Специфика труда и его условий воздействует на психологический склад личности работника, на его восприятие и оценку происходящего, на выбор приемов устранения препятствий и помех в работе.

Существует такое понятие, как производственная этика, и менеджер любого уровня управления (мастер, начальник цеха, директор) обязан знать особенности трудовой деятельности в производстве, чтобы правильно подобрать не только результативные методы воздействия на работников, но и соответствующие этические нормы поведения. Этичность методов обеспечивает действенность управленческих решений.

В таком случае необходимо обозначить понятие «коллектив». Это ячейка общества, в которой сочетаются общественные, групповые и индивидуальные интересы; организационная общность людей, объединенных конкретным видом общественно полезной деятельности, осуществляемой в рамках той или иной формы собственности, и складывающимися в ходе данной деятельности отношениями сотрудничества, взаимопомощи и взаимной ответственности, интересами, ценностными ориентациями, установками и нормами поведения.

Каждый коллектив так же индивидуален, как и отдельный работник. Производственная этика требует, чтобы каждый руководитель выбирал методы и приемы воздействия на группу с учетом ее особенностей, поскольку те поступки и поведение менеджера, которые допустимы с точки зрения производственной этики в одном коллективе, могут оказаться неэтичными и непозволительными в условиях деятельности другой группы работников.

Коллектив, образовавшийся давно, с историей становления и развития, даже если его состав относительно стабилен, имеет достаточно устойчивые традиции, и они могут быть как положительного, так и отрицательного характера. Менеджер, пришедший в такой коллектив со стороны, должен следовать методике выявления этих традиций и устоявшихся взглядов основной части коллектива, затем подвергнуть все анализу, оценить и только тогда решить, следует ли их поддерживать и развивать или отдельные традиции необходимо искоренять.

При этом следует учитывать одну немаловажную тенденцию: неправильные поступки руководителя, например, необъективная оценка работы одного из членов коллектива, воспринимаются работниками острее и остаются в памяти дольше, чем правильные. Такая тенденция опирается на инстинкт самосохранения, который активизируется в неблагоприятной для работника ситуации. Руководитель коллектива должен помнить, что половина его разумных и правильных поступков сотрутся, исчезнут из памяти коллектива, если другой поступок будет

неверным или необоснованным. Именно этот поступок останется в памяти подавляющего большинства работников; исходя из него, они будут давать оценку менеджеру. Неслучайно на слуху народная мудрость: «Хорошая слава на дорожке лежит, а плохая слава по дорожке бежит».

Недавно созданный или частично переформированный коллектив обычно представляет собой довольно сложное и пестрое образование, поскольку работники, пришедшие из других коллективов, являются носителями разных традиций и норм поведения. В данном случае необходимо ознакомиться со всеми привнесенными в новый коллектив традициями, привычками; одни поддерживать и развивать, с другими бороться, а также заниматься разработкой новых, объединяющих весь коллектив.

В коллективе с разнородной половозрастной структурой взаимоотношения руководителя с группой могут быть по-разному эмоционально окрашены в зависимости от указанного выше признака. Руководитель, действуя в рамках рекомендованных наукой и практикой способов и форм воздействия на коллектив, должен учитывать такие факторы, как средний возраст работников, половую структуру (удельный вес мужчин и женщин), возрастную и национальную структуру коллектива. В умении выбрать самый эффективный способ воздействия на конкретного работника заключается смысл не только производственной этики, но и искусства управления.

Общеизвестен тот факт, что женщины более эмоциональны, чем мужчины; поэтому этика делового общения с коллективом, большей частью состоящим из женщин, требует от руководителя большей эмоциональной окрашенности публичных выступлений (на совещаниях, общих собраниях и т.п.), а также личных бесед. Менеджер должен учитывать, что женщина более ранима, уязвима; при постоянной жесткости при общении с работницей возможно возникновение у нее стойкой негативной реакции на контакт с руководителем, что может отразиться на ее отношении к работе, на результатах ее труда, может стать препятствием в установлении деловых отношений с другими работниками.

Руководитель может использовать положительные стороны психологической характеристики женского коллектива: женщины быстрее мужчин отзвучат на обращение руководителя к коллективу с просьбой выполнить, например, срочную работу в сжатые сроки. Женщины более трудолюбивы и исполнительны, они лучше мужчин делают кропотливую работу из нескольких однотипных операций. Женщины менее завистливы к руководителю-мужчине и менее способны организовать «дворцовый переворот».

Давно замечена закономерность производственной этики: разнополый коллектив (идеальное соотношение мужчин и женщин – по 50%)

более продуктивен, менее конфликтен; причина этого, скорее всего, в желании представителей обоих полов выглядеть в глазах другого пола более привлекательно. Однако этика требует от руководителя особой осторожности в общении с таким коллективом: поведение и отдельные поступки менеджера не должны наносить удары по самолюбию как сильного, так и прекрасного пола. Вместе с тем, смешанный коллектив более производителен и менее конфликтен.

Не менее важна возрастная характеристика коллектива. Каждая возрастная группа коллектива имеет свои взгляды и потребности, а, следовательно, разное отношение к работе и молодым сотрудникам. Руководителю ничего не остается, как выбирать методы воздействия на работника с учетом его возраста, хотя каждый конкретный работник имеет свои психологические особенности. Здесь методика деловых отношений требует особой осторожности. Существует немало примеров, когда уже немолодой работник в возрасте за 50 лет сохраняет свежесть и остроту восприятия, а молодой специалист в возрасте до 30 лет демонстрирует скороспелость и резкость при разрешении сложных производственных проблем.

Важно знать деление коллективов по мотивационным характеристикам. Мотив обычно бывает продиктован потребностью или интересом как актуализированной потребностью. Широко известна «пирамида потребностей Маслоу». Мотивов поведения может быть несколько, в таком случае следует выделить основной. Установлено, что мотив выступает в открытой (явной) и скрытой (неявной) формах. Мотив – истинная движущая сила действия, а, следовательно, и поведения в социальной группе.

Известны 4 вида стимулов поведения:

- самоутверждение, когда работником движет инновационная идея или желание сделать служебную карьеру;
- материальное поощрение (зарплата, премии, ссуды, кредиты и другие блага);
- моральное поощрение, когда наиболее важными являются методы социально-психологического воздействия (награды, грамоты, благодарности и т.д.);
- принуждение, когда люди работают «из-под палки», опасаясь дисциплинарного наказания и нарушения правил внутреннего трудового распорядка.

В мотивации заложены основы производственной этики с ее нормами, правилами, требованиями и стандартами. Общая мотивация складывается из мотиваций отдельных работников, поэтому руководитель обязан знать мотивационные характеристики коллектива.

Следует отметить, что выявление мотивов деятельности личности – дело непростое и требует проведения грамотного социологического

исследования. При выявлении и изучении мотивов деятельности руководитель может полагаться на свой жизненный опыт и интуицию, но без результатов социологического исследования ему не обойтись. Исследования необходимо проводить периодически с привлечением специалистов. Это обстоятельство вызвано тем, что мотивационные характеристики подвержены разного рода изменениям как внешних условий (законов общества, политических и технологических факторов), так и внутренних (особенностей конкретной личности и организации).

Если у одного работника главным мотивом деятельности является желание изменить существующую производственную ситуацию к лучшему, реализовать свой творческий потенциал, несмотря на преграды и препятствия, то у другого мотивом повседневной работы может быть желание удержать в неизменном состоянии ход дела, сохранить установившийся и налаженный процесс собственной деятельности и взаимодействия с другими людьми, и всякие перемены и новации вызывают у него негативное отношение и даже сопротивление.

Методы работы руководителя с такими сотрудниками должны быть различными: в первом случае задачей менеджера будет анализ, критическая оценка идей подчиненного и, скорее всего, поддержка этих идей, помощь в их реализации. Во втором случае следует тактично выяснить, чем объясняется непрогрессивная позиция работника, и, по необходимости, воздействовать на него классическими психологическими методами: внушения, эталона, корректирующих условий, убеждения и др.

Существует классификация производственных коллективов на основные и вспомогательные. Основной технологический процесс завершает выпуск материальной продукции и ее поставка потребителю. Вспомогательное производство включает широкий спектр услуг, работ и технологических процессов, обслуживающих основной технологический процесс.

Задачи этих производственных коллективов, роль руководителя в их решении, особенности межличностного восприятия и отношений, конфликтные ситуации, адаптация молодых специалистов, соотношение социальных ролей работников и другие показатели отличаются друг от друга, поэтому и методы работы руководителя основного и вспомогательного производственного коллектива должны различаться.

Теоретики и практики японского менеджмента считают коллективную (групповую) форму организации труда самой эффективной. Они исходят из того, что работа коллективом (бригадой, участком, цехом, отделом) обеспечивает разнообразие технологических и экономических решений, увеличивается гибкость и вариативность управленческих и социальных задач и их творческих решений.

***Советы молодому руководителю и специалисту
по взаимоотношениям с рабочими. Чего нельзя делать!***

1. Относиться к рабочим свысока и кичиться высшим образованием. В рабочей среде сложилось историческое пренебрежение к «инженерам».
2. Употреблять нецензурные выражения, чтобы «быть ближе к рабочим».
3. Употреблять спиртные напитки совместно с рабочими во время или после работы. Исключение составляют юбилеи старших рабочих (50, 55, 60 лет) и свадьбы молодых.
4. Применять к рабочим меры физического воздействия (даже если Вы – мастер спорта).
5. Принимать скоропалительные решения по вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны (лучше посоветоваться со старшим руководителем).
6. Пытаться опровергнуть сложившееся в коллективе общественное мнение по вопросам политики, законодательства и др., даже если Вы считаете его ошибочным (Вы не парторг!).
7. Проявлять бесхозяйственность, мириться с излишними расходами материалов, грязью в производственных помещениях и общественных местах.
8. Терпимо относиться к браку при изготовлении деталей, изделий, обслуживании станков. О таких случаях нужно срочно информировать руководство.
9. Допускать хищения материальных ценностей и, тем более, быть их соучастником вместе с рабочими.
10. Обращаться к рабочим на «ты», панибратски, особенно к старшим по возрасту и высококвалифицированным членам коллектива.
11. Проявлять некорректность и неэтичность по отношению к вышестоящему руководству. Вы рискуете подорвать свой авторитет у рабочих, а Ваше начальство обязательно услышит о случившемся «по сарафанному радио».
12. Использовать крайности в межличностном общении (пессимизм, конформизм, догматизм, критицизм и др.).
13. Заводить романы с молодыми красивыми работницами. Возможный финал отношений – громкий скандал и сплетни в коллективе.
14. Нарушать сложившуюся в коллективе мораль, особенно игнорировать права личности и запреты.
15. Ходить на работу в старом или неаккуратном деловом костюме, тем более в джинсах, свитерах, кроссовках или стоптанных ботинках.
16. Говорить о близкой старости; у молодых людей это вызовет смех.
17. Рассказывать о болезнях; большинству людей это безразлично, а некоторым – неприятно.

18. Рассказывать об отсутствии денег – Вам никто не поверит.
19. Критиковать любую религию или национальность.
20. Вступать в дискуссии с рабочими по сложным техническим и технологическим вопросам. Нельзя объять необъятное!
21. Не давать волю личным амбициям и карьеризму.

Тест 7. «Этика менеджера производства»

Соблюдая этические правила, менеджер должен уметь нравиться сотрудникам, вызывать у них положительные эмоции.

Вопросы	Да	Нет
1. Выработываете ли Вы у себя положительный настрой по отношению к своим сотрудникам?		
2. Относитесь ли Вы к окружающим с интересом?		
3. Всегда ли Вы внимательно слушаете собеседника, даже если предмет беседы Вас не интересует?		
4. Стараетесь ли Вы представить себя на месте подчиненного, когда он делится с Вами личными проблемами?		
5. Всегда ли Вы готовы оказать помощь Вашему подчиненному?		
6. Всегда ли Вы признаете достижения и сильные стороны других людей?		
7. Часто ли Вы называете сотрудника по имени и отчеству, разговаривая с ним?		
8. Вы всегда ведете себя вежливо и корректно по отношению к окружающим?		
9. В деловом общении Вы непринужденны и естественны или испытываете неловкость?		
10. Во время переговоров и собеседований настраиваетесь ли Вы, по возможности, на оптимистический лад?		
11. Всегда ли Вы энергичны и уверены в себе на работе и внушаете это подчиненным?		
12. Вы точно формулируете свои мысли и внятно их выражаете в разговоре?		
13. В беседе с окружающими Вы часто употребляете местоимения «ты» и «вы»?		
14. Вы высказываете критические замечания сдержанно и доброжелательно?		
15. Вы постоянно повышаете свой образовательный уровень и помогаете это делать подчиненным?		
16. В отношении с подчиненными Вы делаете ставку на личное к ним отношение или на общественное мнение?		
17. Намерены ли Вы использовать в работе рекомендации по деловому общению?		
18. Считаете ли важным формирование личного имиджа?		
19. Всегда ли на работе Вы следуете рекомендациям по деловому стилю одежды?		
20. Всегда ли Вы соблюдаете нормы внутрифирменной морали организации?		

Ключ к тесту:

За каждый положительный ответ начислите один балл и подсчитайте общее число баллов.

Меньше 5 баллов. Вы совсем не знаете этику делового общения руководителя.

От 6 до 10 баллов. У Вас есть проблемы с этикой делового общения. Вы не очень коммуникабельны и у Вас напряженные отношения с окружающими.

От 11 до 15 баллов. Вы хорошо владеете этикой современного делового общения; рекомендуем регулярно читать учебную литературу и проходить тренинги.

От 16 до 19 баллов. Вы завышаете оценку своей этики руководителя или небрежно отвечали на вопросы теста. Рекомендуем еще раз изучить учебный материал и ответить на вопросы правдиво.

5.5. Коммерческая этика

Коммерческая этика – один из стержневых элементов деловой этики, которая проявляется в коммерции, предпринимательстве и торговле.

В странах с развитой экономикой и сложившимися рыночными отношениями вопросы соблюдения коммерческой этики считаются такими же значимыми, как и соблюдение законов и норм морали. Основными причинами, вызывающими повышенное внимание к коммерческой этике, являются: рост уровня корпоративности, социальная ответственность бизнеса, глобализация экономических отношений, интернационализация бизнеса, компьютеризация и информатизация, введение международных правил торговли и стандартов качества.

Реакция на нечестное поведение в бизнесе приводит к падению престижа организации и имиджа предпринимателя, что в свою очередь ставит под сомнение качество его товаров и услуг, а это приводит к уменьшению объемов продаж и прибыли.

Особым проявлением профессиональной этики выступает коммерческая этика. Нередко для ее обозначения используют синонимы: «этика бизнеса», «этика предпринимательства», «этика торговли» и т.п., однако это не меняет сути коммерческой этики.

Коммерческая этика – это совокупность общих принципов и правил поведения субъектов предпринимательской деятельности, их общения и стиля работы, проявляющихся в сфере обмена (торговли). В основе коммерческой этики лежит общее учение о деловой морали и нравственности в экономических отношениях, которые отражают отношения между членами общества в сфере обмена.

Коммерческая этика – это также знания о трудовой и профессиональной морали предпринимателя, ее истории и практики. Это знания и умения в области коммерции, какой смысл ей придают предприниматели, будучи законопослушными и используя легальные способы получения прибыли, какое место коммерция занимает в их жизни.

Коммерческая этика регулирует действия субъектов предпринимательства, минимизируя внутригрупповые противоречия в условиях свободного предпринимательства, подчиняя индивидуальные интересы общегрупповым.

Задачами изучения коммерческой этики являются:

- изучение исторического опыта в области деловых отношений, начиная с рабовладельческого общества и до современного гражданского капиталистического общества;

- анализ влияния религиозных, национальных и культурных ценностей на экономическое поведение субъектов предпринимательства;

- интеграция с международной культурой торговли в соответствии с правилами МОТ, с морально-экономическими стандартами коммерции;

- изучение проблемы социальной ответственности бизнеса и выработка этических принципов торговли в стандартных деловых ситуациях (заключение договора, поставка оптовой партии, продажа в розничной торговле).

Современная коммерческая этика основывается на следующих важных положениях:

- получение высокой прибыли (дохода) не должно достигаться за счет разрушения окружающей среды, обмана или обсчета покупателей;

- конкуренция должна осуществляться по честным правилам и исключать продажу товаров и услуг по демпинговым ценам;

- созданные в торговле блага должны распределяться по труду и капиталу, чтобы исключить появление деклассированных слоев населения;

- разумные формы участия сотрудников в управлении организацией не только увеличивают желание трудиться лучше, но и развивают чувство ответственности.

Коммерческую этику невозможно себе представить без ее взаимодействия с организационной культурой. Любая коммерческая организация отличается от другой набором элементов внутренней культуры (методами и стилем руководства, формой и организацией торговых операций, традициями, психологической атмосферой, степенью активности работников и др.). Поэтому этика и культура коммерческой организации в определенной степени уникальны. Однако наряду с этим существуют этические традиции в торговле, принятые в данном государстве и регионе.

Вопросы коммерческой этики в предпринимательской деятельности регламентируются в законодательных актах на федеральном и региональном уровнях. Например, законодательство РФ в части реализации продукции регулируется «Правилами торговли», которые представляют собой сборник отношений между покупателями и продавца-

ми при продаже продовольственных и непродовольственных товаров, а также в комиссионной торговле.

Коммерческая этика позволяет предпринимателю делать правильный выбор, что зачастую оказывается далеко непростым делом. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм «добра и зла».

Культура взаимоотношений в торговом бизнесе имеет общее тяготение к конфликту или, по меньшей мере, к вероятности такого конфликта между экономическими интересами предпринимательской организации (доход, издержки, прибыль) и показателями юридической ответственности организации (договорные обязательства по цене, качеству, объему и срокам поставок). Для минимизации последствий таких конфликтов нужна коммерческая этика, которая проявляется на макро- и микроуровнях.

Микроуровень коммерческой этики – это моральные и нравственные отношения внутри торговой организации, между работодателями, менеджерами, наемными работниками и акционерами (учредителями).

Макроуровень коммерческой этики – это моральные и нравственные отношения между субъектами рыночной экономики. В системе этических отношений между субъектами выделяют два уровня:

- уровень горизонтальных рыночных связей, т.е. отношения между торговой организацией (частным предпринимателем) и конкурентами, деловыми партнерами (заводы-поставщики, оптовые базы, розничные магазины), коммерсантами и потребителями (покупатели, клиенты, заказчики, граждане);
- уровень вертикальных рыночных связей, т.е. отношения между торговой организацией (частным предпринимателем) и государственным органом (федеральным, региональным, муниципальным).

Задачи коммерческой этики – координация и гармонизация противоречивых интересов на этих уровнях этическими средствами и во имя морально оправданных целей бизнеса, а также формирование таких принципов делового общения, которые не противоречили бы общим нравственным принципам поведения людей в гражданском обществе.

Конкуренция в условиях цивилизованного рынка – это соревнование, где выигрывает компетентный, гибкий, ориентирующийся на потребительский спрос участник экономических отношений. Конкуренция – необходимый элемент свободного рынка, воплощение свободы личности в сфере бизнеса. Именно в сфере конкуренции чаще всего нарушаются этические нормы. Можно говорить о двух основных видах конкуренции на рынке: жесткой, соответствующей дефицитной коррумпированной экономике, и цивилизованной, более свойственной развитой экономике гражданского общества (табл. 5.3).

Основные характеристики жесткой и цивилизованной конкуренции

Жесткая конкуренция	Цивилизованная конкуренция
<ol style="list-style-type: none"> 1. Расчет синоминутной выгоды и максимальной прибыли 2. Диктат производителя и коммерсанта 3. Узкий практицизм без учета интересов покупателя 4. Стремление устранить конкурента любыми средствами, включая физическое уничтожение, использование рэкета и преступных группировок 5. Закрытость организации (баланс, учредители, перспективы) и отсутствие информации о бизнесе 6. Нечестные методы конкурентной борьбы (продажа товара по демпинговым ценам, распространение порочащей информации о конкурентах и др.) 7. Нелегальные методы получения информации о конкурентах (промышленный шпионаж, «покупка менеджеров», воровство интеллектуальной собственности) 8. Частая смена торговых марок и организационно-правовых форм организаций для сокрытия налогов и обмана потребителей 9. Обман потенциальных покупателей и продажа товаров под фальшивой торговой маркой 10. Продажа низкокачественного и бракованного товара по завышенным ценам 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка долгосрочной стратегии «звезды и дойной коровы» 2. Диктат покупателя, формирующего спрос 3. Творческое решение деловых проблем с помощью маркетинга 4. Государство обеспечивает безопасность предпринимателей. Развитая сеть служб безопасности бизнеса. Законодательное и судебное решение конфликтов 5. Открытая организация с публикацией баланса и годового отчета хозяйственной деятельности 6. Развитие свободного предпринимательства с запретом грубого демпинга (в США можно устанавливать цены на однотипный товар $\pm 10\%$ от средней рыночной) 7. Использование маркетинговых коммуникаций для получения информации о конкурентах (выставки, ярмарки, презентации, салоны, буклеты) 8. Целенаправленная работа с торговой маркой и имиджем организации, легальное ведение бизнеса с уплатой налогов и сервисным обслуживанием покупателей 9. Четкая сегментация товара и услуги на рынке с установлением цены спроса, формирование собственной торговой марки (бренда) 10. Целенаправленная работа по повышению качества товара (услуги) и удовлетворению потребностей клиентов

Важной сферой проявления норм коммерческой этики является реклама. Рекламная деятельность как форма взаимодействия между производителем и потребителем, продавцом и покупателем приобретает огромное значение в формировании спроса. В России отношения, возникающие в процессе производства, размещения и распространения рекламы, регулируются Федеральным законом от 18.07.1995 № 108-ФЗ «О рекламе».

В законе закреплены положения и стандарты Международного кодекса рекламной практики. Главные нравственные принципы, определенные в нем:

- честность, правдивость, благопристойность;
- отказ от использования в рекламе приемов, подвергающихся общественному осуждению;
- продавцы не должны применять вводящие в заблуждение, обманные или нечестные методы продажи, обязаны давать точные ответы на все вопросы покупателей;

- описание и демонстрация продукции должны быть точными и полными, в частности, в отношении цены, процентной ставки по кредиту, условий оплаты, возврата товара, гарантийного и послепродажного обслуживания, а также условий доставки товара;
- продавцы не должны пользоваться доверием потребителей, использовать в своих интересах возраст, состояние здоровья покупателя, непонимание или незнание им языка, обязаны уважать отсутствие либо недостаточный опыт заключения торговых сделок.

Еще в 1936 г. Дейл Карнеги отметил: «Успехи того или иного человека в его финансовых делах на 15% зависят от его профессиональных знаний, на 85% – от его умения общаться с людьми». Бессмысленно вкладывать деньги в службу маркетинга или пышную рекламу, если их с легкостью «пустят по ветру» бюрократы из отдела маркетинга, грубый секретарь или вспыльчивый продавец.

5.6. Этика теневого бизнеса*

Теневая экономика определена в «Экономической энциклопедии» под редакцией академика Л.И. Абалкина как:

- 1) неконтролируемое государством производство, распределение, обмен и потребление товарно-материальных ценностей и услуг;
- 2) скрывающиеся от органов государственного управления незаконные социально-экономические отношения между отдельными гражданами, социальными группами по использованию государственной, частной, акционерной и других видов собственности в корыстных личных и групповых интересах.

Госкомстат России использует понятие «теневой» экономики, согласующееся с версией Системы Национальных Счетов ООН 1993 года, в соответствии с которой теневая экономика включает:

- 1) скрытую экономическую деятельность – законную экономическую деятельность, которая скрывается или преуменьшается экономическими агентами с целью уклонения от уплаты налогов, социальных взносов или предписаний по охране труда, выполнению санитарных и других норм. Эта деятельность может осуществляться практически во всех отраслях экономики. Примером такого рода может служить подпольное производство алкоголя;
- 2) неформальную деятельность (определение и структура этой составляющей дается на основании резолюций XV-й Международной конференции по статистике труда);
- 3) нелегальную экономическую или незаконную деятельность, которая охватывает те виды производства товаров или услуг, которые прямо запрещены существующим законодательством. В настоящее

* Использованы материалы книги «Измерение теневой экономической деятельности» / Под ред. И.И. Елисеевой и А.Н. Шириной. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. – С.10-20

время к таким видам деятельности относятся производство и продажа наркотиков, проституция, контрабанда.

В соответствии с принятыми в международной практике и сформулированными в системе национальных счетов критериями под теневой экономикой понимаются экономические операции, которые не учитываются при построении традиционных экономических показателей и могут быть незаконными с точки зрения национального законодательства.

Таким образом, для практических целей неучтенная экономика в соответствии с официально принятыми положениями Госкомстата РФ понимается как совокупность скрытой, неформальной и нелегальной экономической деятельности (рис. 5.4).

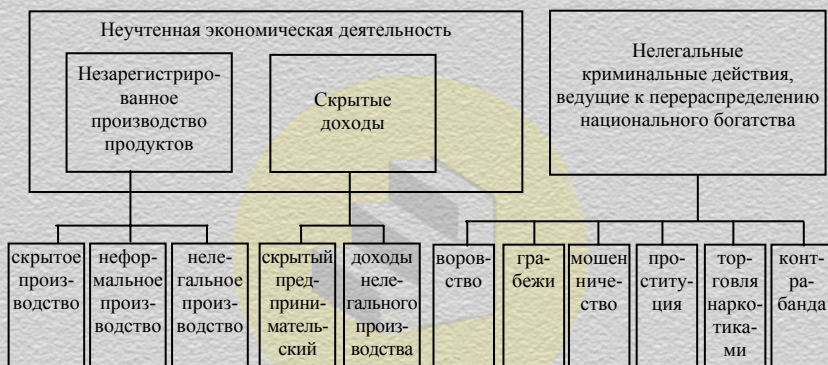


Рис. 5.4. Неучтенная экономическая и нелегальная деятельность

В результате анализа работ, посвященных измерению теневой экономики как в России, так и за рубежом, нами выделены три основных подхода к изучению рассматриваемой проблемы:

- юридический, трактующий теневую экономику как совокупность запрещенных законом видов деятельности;
- экономический, определяющий теневую экономику как скрываемое от налогов производство;
- статистический, в соответствии с которым теневая экономика рассматривается как экономическая деятельность, по каким-либо причинам не учитываемая официальной статистикой.

Сторонники каждого подхода при определении структуры теневой экономики учитывают только одни из признаков, что, по нашему мнению, не позволяет полностью охарактеризовать объект изучения. Поэтому целесообразно рассматривать теневую экономику комплексно с трех взаимосвязанных позиций.

Если для западных экономистов рост теневой экономики объясняется, прежде всего, ростом нетоварного производства в домашних хо-

зайствах, то для российской экономики структура теневых элементов объясняются особенностями социально-экономического развития. По данным ВНИИ Прокуратуры СССР, к началу 1980-х годов одна четверть доходов в теневой экономике уходила на создание благоприятствующей ей инфраструктуры, т.е. на подкуп официальных лиц, которые распределяли фонды и обладали контрольными функциями, и еще одна четверть – на защиту от правоохранительных органов. Половина оставшихся денег превращалась в золото, драгоценные камни, произведения искусства. Каждый третий рубль, отпечатанный фабрикой Госзнак, обращался по каналам теневой экономики. Другую часть теневой экономики создала практика жесткого централизованного экономического управления. К этому времени сформировалось целое поколение хозяйственников-руководителей, которое оказалось втянуто в нелегальную деятельность.

Особым элементом теневой деятельности являются операции, осуществляемые через систему финансово-кредитных учреждений. К началу 1989 года вместо трех банков (Промстройбанк, Внешэкономбанк, Сбербанк), находившихся на госбюджетном финансировании, было образовано около 90 новых банков. Это сформировало денежный рынок и, вместе с тем, создало условия для бесконтрольности, приведшей к тому, что, начиная с 1997 года, утечка капитала из России доходит до 25 млрд. долларов в год. В результате, к 1998 году из России было вывезено до 300 млрд. долларов. Все это подчеркивает важность проблемы.

В последние годы отток капитала уменьшился в связи с увеличением экономической выгоды вкладывать средства в национальную экономику России. По разным оценкам научно-исследовательских институтов МВД и ФСБ России, объем теневой экономики достигает 40% от объема производимого ВВП России. Все это позволяет говорить о существовании огромной отрасли «скрытой экономики», в которой формируется этика деловых отношений, отличная от легального бизнеса.

Общая тенденция в мире – конвергенция деловых культур на основе общечеловеческих принципов морали. Однако Россия и в этом идет своим путем, который проявляется в двух моральях – для себя и для партнера. Так, по социологическим опросам, более 80% отечественных предпринимателей считают, что закон, даже создающий трудности в работе и не обеспеченный системой контроля за его выполнением, лучше соблюдать или, по крайней мере, не нарушать. На практике сталкиваются с необязательностью партнеров более 90% предпринимателей. Любопытно, что вину за невыполнение обязательств чувствуют за собой только 60% предпринимателей-россиян²⁵.

²⁵ Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М.: Маркетинг, 1993. – С. 165.

До сего времени нет ответа на вопрос, в каком месте предприниматель должен провести границу между приемлемыми и аморальными действиями. Однако знать об этом необходимо, поскольку каждый предприниматель подвергается искушению соблюдать моральные нормы чуть-чуть меньше, чем его конкуренты, не выходя за пределы морального кодекса, но достаточно, чтобы сохранить конкурентоспособность.

Известно, что вся история советской власти – это история борьбы с рынком. Ленин полагал, что социализм может обойтись без рынка и денег простым товарообменом. Жизнь заставила его признать ошибку. Был введен НЭП, который буквально за три года восстановил разрушенную экономику. С приходом к власти Сталина государство приступило к систематическому уничтожению хозяйственной самостоятельности через раскулачивание, обобществление в сельском хозяйстве и беспощадные наказания, вплоть до физического уничтожения, за невыполнение планов в промышленности. Одновременно в течение десятилетий пропаганда упорно навязывала общественному мнению образ делового человека как преступника.

В немалой степени этому способствовало военно-политическое противостояние. Образ капиталистической страны-противника неразрывно сливался с образом хитрого и жадного капиталиста, мечтающего поработить и ограбить дружно, счастливо и зажиточно живущих советских людей. Неудивительно поэтому, что отношение народных масс к иным, кроме государственных, формам хозяйствования в годы Советской власти было негативным.

К началу перестройки в 1985 г. предпринимательство в СССР существовало только нелегально, в форме так называемой «теневой» экономики. В отдельных республиках эта экономика производила до половины товаров народного потребления. Будучи нелегальной, она становилась известной обществу через скандальные уголовные процессы, которые лишь укрепляли в общественном мнении образ предпринимателя как преступника и хищника, посягающего на добро честных людей. Как это не парадоксально, но в течение ряда лет в 1980-е годы в тюрьмах отбывали наказание около ста тысяч так называемых «хозяйственников», нарушивших отставшее от жизни законодательство.

В период коренных изменений общественных отношений, когда происходит первоначальное накопление капитала, резкое расслоение населения по уровню доходов, когда изменяются ценности, нормы, образцы и стандарты различных социальных групп, нарастают естественные для человека эгоистические мотивы борьбы за власть и собственность. Эти мотивы чаще всего канализируются в незаконное русло, чтобы получить выгодный заказ за счет бюджетных средств, добиться займа в государственном банке на льготных условиях, взять ссуды, субсидии и т.п.

Некоторые специалисты МВД считают, что преступные экономические группировки существовали в России всегда. Другие специалисты отмечают, что в нашей стране современная мафия зародилась в 1988 году: после принятия известного «Закона о кооперации в СССР» началось неконтролируемое накопление капитала с перекачкой огромных государственных средств в кооперативный, частный сектор. Именно этим можно объяснить последующую гиперинфляцию до 200% в год, которая породила коррупцию и мафию. В каждом отдельном случае *мафия* – это группа лиц, которая стремится к достижению корыстных целей в масштабах всего общества. Поэтому мафия, как правило, представлена людьми из разных групп, деятельность которых не обязательно преступна. В противном случае мафиозная группировка перерастает в гангстерскую.

Именно в этот период формируется основной слой современных мафиозно-гангстерских группировок – *лжепредприниматели*. Наряду с финансовыми аферами, они специализируются на незаконной приватизации государственного имущества для дальнейшей спекуляции недвижимостью и перепродаже стратегического сырья, полученного по лицензиям и квотам от коррумпированных чиновников. Процесс быстрого обогащения в результате финансовых афер хорошо иллюстрирует кинофильм «Олигарх».

Второй слой составляют «гангстеры». Основная направленность их деятельности – рэкет (квалифицированное вымогательство) и сопряженный с ним бандитизм. Как правило, они имеют дело с «лжепредпринимателями», которые, подвергаясь силовому давлению, вынуждены идти на преступный союз, чтобы иметь «крышу».

Следующий слой – *коррупционеры*. В их состав входят чиновники госструктур и работники правоохранительных органов. Последним дали даже название «оборотни в погонах». В результате подкупа они представляют лжепредпринимателям незаконные льготы, участвуют с ними в распределении сверхприбылей. Эти лица обеспечивают «прикрытие» гангстеров в случае угрозы уголовного преследования.

Наконец, на вершине этой теневой иерархии находятся преступные авторитеты – «воры в законе». Они обеспечивают функционирование мафиозно-гангстерских группировок, взаимодействие всех их слоев: лжепредпринимателям обеспечивают защиту от гангстеров и прикрытие коррупционеров; гангстерам помогают осуществлять раздел сфер влияния; коррупционерам поставляют новых «клиентов» для «прикрытия», «сдают» ослушавшихся гангстеров и лжепредпринимателей для создания видимости активной борьбы с преступностью.

На «ворах в законе» лежит обязанность по хранению так называемого «общака» (общей денежной кассы), который, как правило, вкла-

дывается в коммерческие структуры для получения дополнительных прибылей и спасения от инфляции, а также для материальной поддержки преступников, находящихся в заключении.

Разумеется, изложенная структура мафиозно-гангстерских группировок весьма условно отображает реальность. В зависимости от специфики того или иного региона она может видоизменяться. Вместе с тем она позволяет представить механизм функционирования группировок, схему «отмывания» денег. Эксперты утверждают, что лишь малая часть денег используется для продолжения преступной деятельности, в то время как большая часть поступает в обычные экономические структуры. Это дает возможность легализовать мафиозные средства путем вывода их из опасного круга инвестирования.

Следует отметить, что в новом Уголовном Кодексе РФ предусмотрены необходимые меры по борьбе с теневой экономикой.

Перечень служебных (должностных) преступлений, подлежащих уголовной ответственности, показан на рис. 5.5.

***Практические рекомендации молодому коммерсанту
«Как избежать втягивания в теневую экономику?»***

1. Не следует начинать бизнес с поиска «крыши» – преступной группировки.
2. Если Вы подверглись рэкету, нужно обратиться в подразделение УВД, занимающееся организованной преступностью.
3. Необходимо легально платить все налоги (НДС, ЕСН, НП и др.).
4. Не стоит платить большую часть зарплаты «в конвертах». В случае возникновения конфликтной ситуации кто-то из сотрудников может сообщить об этом в налоговые органы или бандитам.
5. Нельзя использовать наличные денежные средства в качестве основной формы расчета при покупках или продажах.
6. Для уменьшения налогов следует зарегистрироваться как индивидуальный (частный) предприниматель или организация с упрощенной системой налогообложения (УСН).
7. Не стоит заниматься запрещенными законом видами деятельности (контрабанда, проституция, торговля наркотиками, финансовые аферы и др.).
8. Если у Вас возник конфликт с преступниками и под угрозой Ваша жизнь, лучше откупиться деньгами или товарами.
9. Не брать крупные суммы денег в кредит или большие партии товаров на реализацию, если Вы не уверены, что сможете расплатиться.
10. Во всех конфликтных ситуациях нужно вести себя корректно, сдержанно, соблюдая светский этикет.

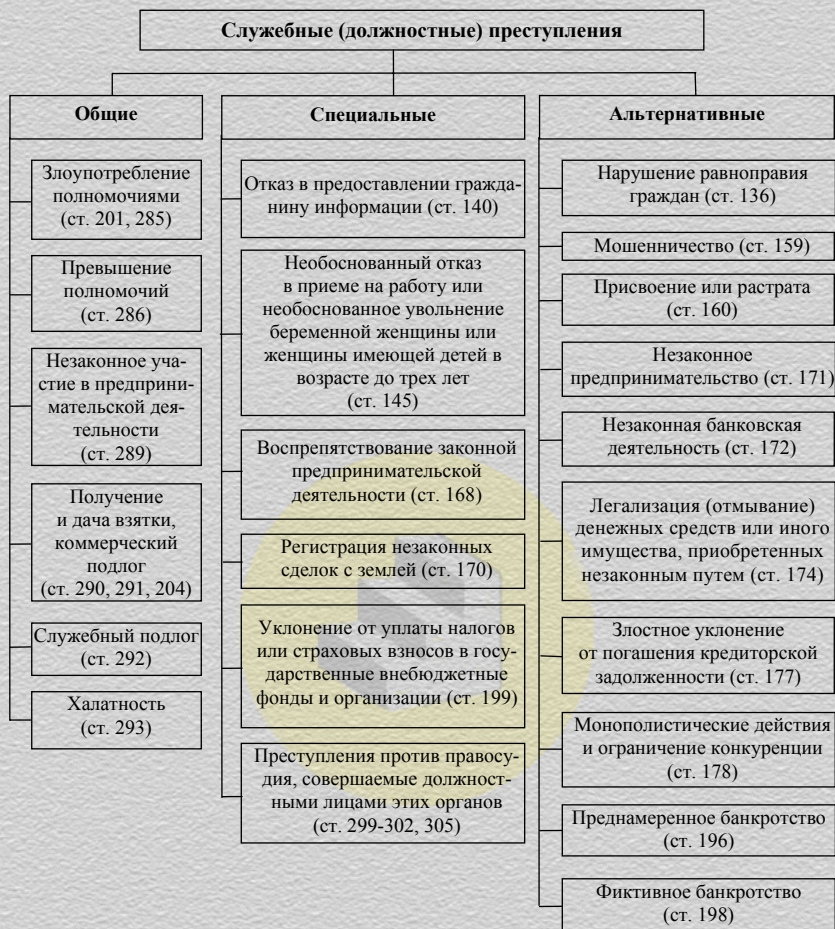


Рис. 5.5. Должностные преступления, подлежащие мерам уголовной ответственности

Практическое задание 6.

«Этика делового общения в организации»

Определите, к какой отрасли экономики относится Ваше базовое предприятие или организация, где Вы планируете работать после окончания обучения в вузе. Прочитайте внимательно главу 5, особенно раздел 5.1 и раздел конкретной отрасли экономики. Соберите исходные данные для разработки внутрифирменной этики делового общения:

- Конституция (основной закон) республики;
- Трудовой кодекс РФ;

- Налоговый кодекс РФ;
- Декларация прав человека ООН;
- религиозные писания в кратком изложении (Библия, Коран и др.);
- Философия организации (кодекс поведения);
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Программа правящей партии;
- Устав организации;
- Коллективный договор (если имеется профсоюзная организация).

Поговорите с вышестоящим руководителем и старейшими работниками о сложившихся в организации принципах и нормах поведения.

При разработке этики поведения в организации нужно учитывать национальный состав сотрудников, половозрастную структуру, региональную специфику; тип и уровень механизации производства, количественный состав, уровень жизни и культурный уровень сотрудников; взгляды и позицию собственника (хозяина); личные убеждения первого руководителя; экономическое состояние организации; качество трудовой жизни.

Систематизированный материал представьте в табличной форме, кратко представляя характеристики этических норм соответствующие основным элементам этики деловых отношений (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Этика делового общения в организации

Элементы этики	Характеристики (содержание) этических норм (не более 7 ключевых слов)
1. Миссия организации	
2. Принципы поведения	
3. Стиль руководства	
4. Основные права сотрудников	
5. Деловые качества сотрудников	
6. Личные качества сотрудников	
7. Что поощряется в организации?	
8. Что запрещается в организации?	
9. Отношение сотрудников к государству и его органам	
10. Соблюдение государственных законов (ГК, ТК, НК, БК, УК)	
11. Отношение к старшим по возрасту	
12. Отношение к руководителю	
13. Отношение к подчиненным	
14. Взаимоотношения с противоположным полом	
15. Уровень деловой культуры	
16. Соблюдение светского этикета	
17. Межличностные отношения в организации	
18. Соблюдение социальных гарантий	
19. Увлечения (хобби), принятые в коллективе	
20. Негативные явления в этике поведения	

Общий объем практического задания (ПЗ) «Этика делового общения» не должен превышать 4-х страниц формата А4 (шрифт 12 через 1,5 интервала). ПЗ сдается на проверку преподавателю и после исправления его замечаний включается в реферат по дисциплине «Этика деловых отношений».

Резюме

1. Этика делового общения – это совокупность принципов, правил и норм поведения деловых людей в разных социальных группах и отраслях экономики. На ее формирование оказывают влияние государство, рыночная экономика, демократизация общества и общественная мораль.

2. Государственная этика – совокупность этических норм, характеризующих стиль поведения и отношения государственных служащих внутри организации на основе государственных законов.

3. Социальная этика – это совокупность ценностно-нормативных представлений, в которых отражается отношение работников социальной сферы к труду и нормы поведения в своем учреждении.

4. Производственная этика – совокупность принципов и норм, регулирующих взаимоотношения участников трудового процесса. Производственная этика подразумевает соблюдение деловой морали в отрасли материального производства.

5. Коммерческая этика – совокупность нравственно-деловых правил, регулирующих отношения сторон в сфере обмена (коммерции, торговле, бытовом обслуживании).

6. Этика теневого бизнеса – сложившаяся в криминальной сфере совокупность определенных моральных принципов, соответствующих уголовной практике.

Контрольные вопросы

1. Какие главные макроподсистемы формируют этику деловых отношений?

2. Назовите основные характеристики (элементы) этики деловых отношений.

3. Охарактеризуйте основные исторические типы власти в обществе.

4. Перечислите наиболее характерные типы чиновников и методы общения с ними.

5. Назовите три модели социально-ориентированного предпринимательства.

6. Что отличает производственную этику от других макроподсистем этики деловых отношений?

7. Перечислите характеристики, отличающие цивилизованную и жесткую конкуренцию.

8. Назовите источники появления этики теневого бизнеса в России.

Глава 6. Речевого этикет

Чтобы быть ясным, оратор
должен быть откровенным.

В. Ключевский



6.1. Основы риторики как искусства красноречия

Риторика (греч. *rhētorikḗ*) – теория и искусство красноречия, ораторского искусства. Искусство деловой речи (деловая риторика) – это прикладное направление риторики, ориентированное прежде всего на обеспечение деловых людей (предпринимателей, менеджеров) правилами культурной речи. Искусство деловой речи учитывает коммуникацию как специфическую форму взаимодействия людей в процессе их познавательно-трудовой деятельности. «Специфичность взаимодействия людей в процессе их жизнедеятельности состоит в использовании языка».

Язык, являясь важнейшим средством человеческого общения, выступает также как орудие познания, как инструмент мышления. Благодаря этому коммуникация между людьми является основным механизмом становления человека как социальной личности, средством влияния общества на личность. Главная цель речевой коммуникации – обмен информацией различного рода»¹.

Подчеркнем, что язык – важнейшее универсальное средство человеческого общения. Он живет и развивается, соединяя в себе две куль-

¹ Гойхман, О.Я., Надеина, Т.М. Основы речевой коммуникации: Учебник для вузов / О.Я. Гойхман, Т.М. Надеина. – М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 7.

туры: книжно-литературную и устно-народную. Деловые люди должны знать, что для современного русского литературного языка характерно наличие обязательных норм: фонетических интонационных, фразеологических, грамматических и стилистических.

Норма – совокупность определенных средств и правил, складывающихся как результат отбора элементов культурной речи из числа наиболее пригодных для обслуживания коммуникативных потребностей общества. В пределах литературной нормы существуют *варианты* речи (книжной и разговорной), причем разговорная является предпочтительной. За пределами литературной нормы находятся профессиональные, просторечные и устаревшие варианты. При решении вопроса о нормативности культурной речи ориентируются на образцы, взятые из русской художественной литературы XIX – XX вв., отчасти на язык современных средств массовой информации, а также на речь старшего поколения интеллигенции.

Неумение владеть речевой коммуникацией на должном уровне – это весьма существенная причина, отличающая слабо подготовленных предпринимателей и менеджеров в работе с персоналом и предполагающая низкий уровень культуры в коллективе. Убедиться в этом несложно, если прислушаться и присмотреться, как они применяют давно апробированные методы коммуникативного воздействия словом, так же как внушение, убеждение и подражание. Тем более, неприемлемо использование нелитературной речи и нецензурной брани.

Ораторское искусство или красноречие заложено в профессиональных стандартах подготовки руководителей и специалистов. Риторика как важнейший вид искусства требует обстоятельного изучения и постоянного совершенствования.

Принципы речевого этикета

Деловая риторика предусматривает использование следующих принципов речевого воздействия: доступность, ассоциативность, сенсорность, экспрессивность, интенсивность. Рассмотрим кратко каждый из них.

Доступность. Этот принцип заложен во взвешенности содержания речи, учете культурно-образовательного уровня аудитории слушателей, а также их производственного и жизненного опыта. В основном, люди рассчитывают на то, что им хочется услышать. Поэтому следует заранее установить социальный состав слушателей, на которых предстоит обратить внимание в общении. Например, служащие, руководители, рабочие, женщины, научные работники, студенческая молодежь, пенсионеры и т.д. Здесь полезен прием доступности содержания речи, использования еще не всем известной информации с точки зрения оригинальности и новизны, достоверности приводимых фактов, сочетания разнохарактерных сведений.

Ассоциативность. Данный принцип означает вызов сопереживания и совместных размышлений, достигаемый обращением к рациональной и эмоциональной памяти сидящих в аудитории. Здесь уместны известные приемы аналогии, ссылки на похожие прецеденты, образность высказываний. Специальным рядом приемов в зависимости от специфики выступлений может быть музыка, живопись, поэзия, видеофильмы, слайды, фильмы, компьютерные анимации.

Сенсорность. Здесь акцент делается на чувствительность и разнообразность человеческих ощущений, эффективное воздействие на психику людей и активизацию процесса усвоения информации. Это достигается умелым применением исторических примеров, звука, света, рисунков, графических моделей в коммуникационном общении с аудиторией.

Экспрессивность. Предполагает эмоциональную напряженность речи, актерского мастерства, наличие лекторского «куража» за счет использования выразительности мимики, жестов, позы выступающего, динамики речи и других видов невербальных коммуникаций. Такая изнутри идущая раскрытость оратора должна свидетельствовать о его полной самоотдаче. Конкретные формы экспрессивности – выражение радости или грусти, сострадания и сопереживания, тихая и громкая речь, использование иронии и юмора, хороших анекдотов и др.

Интенсивность. Как принцип речевого воздействия характеризует темы подачи информации, степень подвижности выступающего во время общения. Многие люди испытывают нужду в дифференцированном темпе изложения и усвоения услышанного, т.к. монотонная спокойная речь усыпляет и быстро надоедает. Необходимо учитывать темперамент людей, их готовность к принятию определенного вида информации, личную заинтересованность в ней. Так, деловое краткое выступление на Совете директоров акционерного общества, доклад об итогах хозяйственной деятельности на собрании трудового коллектива и яркое публичное выступление на митинге различаются по темпу и интенсивности. Важно как умение вписаться в настроение аудитории, так и умение предложить приемлемый темп усвоения информации, особенно для рабочих, пенсионеров, молодых студентов.

Данные принципы коммуникационного общения приобретают максимальную выразительность лишь при умелом использовании риторического инструментария.

Инструменты риторики

Практическое назначение риторического инструментария – придать коммуникационному общению возможность влиять на мысли и чувства людей. Он выступает в виде определенного набора так называемых коммуникационных приемов и способов. В литературе их иногда называют эффектами, что не совсем верно с экономической точки зре-

ния. К ним относятся: визуальный имидж, первая фраза, логическая аргументация, квантовый выбор информации, интонации и паузы, художественная выразительность, релаксация, дисперсия.

Визуальный имидж рассчитан на впечатление от внешнего вида выступающего, который вызывает симпатию или антипатию еще до того, как начал говорить. Привлекательный внешний вид, элегантная манера общения, доброжелательный, открытый взгляд – все это вызывает у людей положительные эмоции еще до начала речи выступающего и, наоборот, неопрятная одежда, плохое владение невербальными коммуникациями, грубая простонародная речь создают антиимидж выступающему.

Первая фраза закрепляет первоначальное впечатление от выступающего. Главным средством воздействия первоначальных фраз является заключенная в них привлекательная информация. Она может быть известной, но поданной в новой интерпретации и сопровождаемой оригинальными примерами; может быть неизвестной, но хорошо и просто поданной. Очень важно при подготовке к выступлению определить основные социальные группы аудитории, ее настроения и ожидания, особенности эмоционального склада. Поэтому надо располагать набором начальных фраз, ориентированных на социальные группы, преобладающие в аудитории (см. главу 10 учебного пособия).

Логическая аргументация основана на внутреннем содержании и четкой структуре выступления, которая придает ему обоснованность и убедительность. Логика – это внутренняя организация речи, ее внешней стороной является теоретическая и практическая аргументация. К теоретической аргументации относятся: научные положения, концепции, методы исследования, полученные результаты и их достоверность. Практическая аргументация – это конкретные факты, цифры, статистические данные, исторические примеры, законы, нормативные документы.

Квантовый выброс информации является одним из действенных риторических приемов для поддержания внимания аудитории. Он основан на заранее продуманном размещении по всей речи новых мыслей, аргументов, примеров. Оратор активизирует внимание, выбрасывая через определенные временные интервалы кванты свежей информации, которые закрепляют ранее высказанные доводы и поддерживают внимание аудитории.

Интонации и паузы – весьма доступный и продуктивный риторический инструмент. Специалисты считают, что интонация и паузы способствуют приращению информации, рассчитанной на особенности человеческого восприятия, приблизительно на 15%. Определенные ассоциации вызывает у людей придание слову или фразе определенной голосовой тональности. В итоге происходит информативное при-

ращение к тому, что говорит оратор. Весьма деликатным риторическим инструментом является пауза. Ее применение эффективно тогда, когда у оратора есть уверенность, что его слушатели активно включились в коммуникационный процесс, их мышление, память и воображение полностью задействованы. Именно в таком случае для самостоятельного осмысления слушателями получаемой информации, активного подключения подсознания полезна пауза. Однако пауза должна быть кратковременной – от 5 до 15 секунд.

Художественная выразительность связана с умением превращать мысли в соответствующие слова и грамотно строить предложения, основываясь на художественных примерах, исторических образах, рассказах об известных деятелях искусства. Логика речи подкашивает, какие фразы достойны занять место в речи (народная пословица, четверостишие, высказывание великих людей). Это могут быть художественные фразы, которые не нарушают смысл изложения, обеспечивают речевое воплощение, доступное для осмысления основной массой аудитории.

Релаксация используется оратором как прием, помогающий слушателям. Важное значение имеет умение слушать. Чем сложнее выступление, тем большие усилия надо прилагать слушателям для концентрации своего внимания. Цель релаксации достигается при снятии эмоциональной напряженности. Классическим примером этого является юмор. Благодаря ему создается естественная пауза для отдыха и появляется возможность для восстановления эмоциональной энергии.

Запоминаемость устной информации. Устная информация имеет большой недостаток – она быстро забывается, искажается. Известная деловая игра «Испорченный телефон» показывает, что при передаче одного и того же сообщения шестому переговорщику информация искажается на 100%! Желательно знать от 10 до 20 анекдотов на все случаи жизни, которые украсят любое выступление и запомнятся аудитории. Однако рассказывать нужно не более трех анекдотов, иначе выступление превратится в вечер плохого юмориста.

Для обоснования запоминаемости приведем такие данные: если за 100% обозначить замысел выступления, то его словесную форму обретает 90%, из которых 80% получили устное звучание, при этом 70% были услышаны аудиторией, из объема услышанной информации аудитории понятны были 60%, а в памяти через несколько часов осталось только 25% от первоначальной информации ². Поэтому речь, доклад, выступление, лекцию нужно обязательно дополнять письменной информацией (конспектом).

² Кибанов, А.Я и др. Этика деловых отношений: Учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 144-145.

Таким образом, коммуникационный процесс – это сложный процесс взаимодействия выступающего (оратора) и слушающего (аудитории). Целесообразно применять принципы речевого этикета (доступность, ассоциативность, эмпатичность и т.п.) и инструменты риторики (визуальный имидж, первая фраза, логическая аргументация и др.) для обеспечения искусного красноречия.

6.2. Подготовка и проведение деловой беседы

Деловая беседа – это форма вербального делового общения в области менеджмента и предпринимательства. Она представляет из себя целенаправленную, с заранее планируемым результатом коммуникацию, которая направлена на достижение определенных задач, служит решению производственных проблем, связана с необходимостью разработки альтернативных вариантов на основании полученной информации, позволяет выработать управленческое решение и реализовать его. В качестве примера деловых бесед могут служить: прием руководителем сотрудников по личным вопросам, собеседования при приеме на работу и увольнении, разбор различного рода конфликтных ситуаций и деловые переговоры при заключении хозяйственных договоров.

Характерная черта деловой беседы состоит в том, что благодаря эффекту обратной связи, она позволяет руководителю реагировать на высказывания собеседника в соответствии с конкретными условиями разговора, поведения деловых партнеров, а также с учетом вербальных и невербальных (манеры, жесты, мимика) средств коммуникации. Этим деловые беседы отличаются от других деловых форм общения (деловые письма, служебные и докладные записки, циркуляры, претензии и т.д.).

Преимущества деловой беседы как формы взаимной коммуникации заключаются в ее многофункциональности (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Функции деловой беседы

Название	Характеристики
1. Аналитическая	Дифференцированный подход к предмету обсуждения с учетом выработанных замыслов, целей, особенностей партнеров и в интересах взаимоприемлемого, понятного и убедительного мнения, точки зрения
2. Дифференцированная	Разнообразные подходы к учету и оценке объективных и субъективных факторов в решении проблемы по разным критериям управления
3. Интегративная	Сознание общности участников беседы как основного фактора в формировании успешной коммуникации за счет коллегиального обсуждения
4. Коммуникативная	Быстрота реагирования на высказывания собеседника, способствующая достижению поставленных целей с помощью пояснений, поправок, повторов и т.д.
5. Образовательная	Повышение компетенции руководителя за счет возражений, критических оценок, предложений и мнений партнера по беседе
6. Процессуальная	Ощущение собственной значимости в решении обсуждаемых проблем на основе заранее составленного алгоритма деловой беседы
7. Практическая	Получение в результате беседы конкретных результатов (договор, соглашение, анкета, протокол и др.)



Целесообразно соблюдать алгоритм (этапы) организации деловой беседы (рис. 6.1).

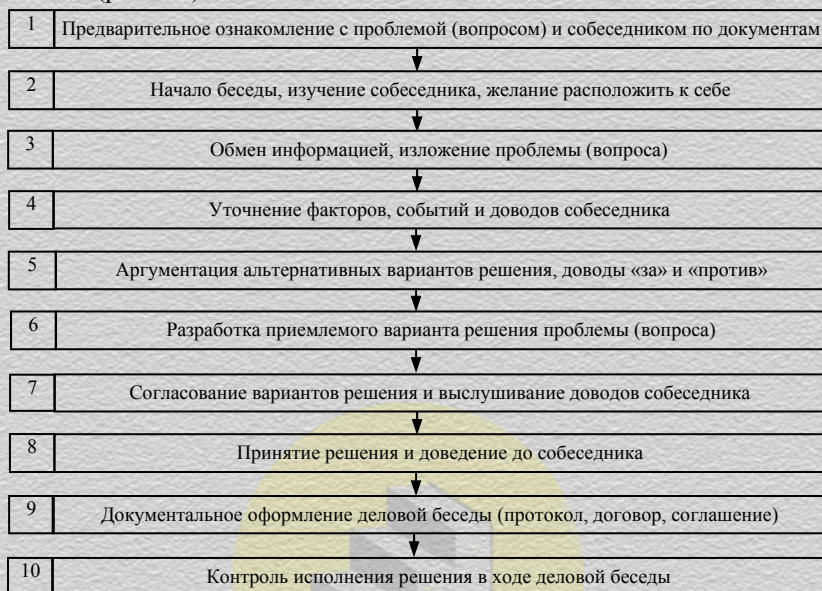


Рис. 6.1. Этапы деловой беседы

Деловую беседу часто приходится вести с людьми, различающимися по возрасту, должностному положению в организации, психологическому типу и другим характеристикам.

Залогом успешного проведения беседы является компетентность, тактичность, доброжелательность, стремление оперативно и эффективно решить проблему обеих сторон.

В начале беседы нужно оценить психологическое состояние собеседника и с учетом его выбрать тон беседы. На этом этапе надо дать возможность собеседнику высказаться. Следует учитывать, что разные люди ведут себя в беседе неодинаково: некоторые идут на прием уже в состоянии стресса; другие могут оказаться слишком разговорчивыми, стараются придать простой мысли при изложении вопроса запутанную форму, искажают факты в выгодном для себя свете; третьи из-за неумения изложить вопрос и неуверенности в себе разговаривают бестактно, проявляют излишние эмоции либо отчаянно жестикулируют; четвертые идут напролом, рассчитывая на уступчивость или недостаточную компетентность руководителя.

При работе руководителя с подчиненными нередко возникают конфликтные ситуации, которые целесообразно разрешать. Любому руководителю приходится в своей практике сталкиваться с ситуация-

ми, когда тяжело решать поставленные задачи из-за трудности оценок поведения подчиненных. Для этого необходимо классифицировать типичные черты характера потенциального собеседника и объединить черты поведения в определенные типы (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Роли поведения и тактика ведения беседы

Роли поведения	Характеристика	Тактика ведения беседы
<p><i>«Борец за свободу»</i> <i>«Правдоруб»</i> <i>«Кляузник»</i> <i>«Хронический жалобщик»</i></p>	<p>Относящиеся к этому типу люди всегда чем-то недовольны: оборудованием, заработной платой, коллегами и все это связывают с экономической политикой государства, деятельностью правоохранительных органов, «завлажившими олигархами» и т.д. Они жалуются на всех подряд: и на своего непосредственного начальника, и на вышестоящее руководство. Особенность такого поведения в том, что жалобщики постоянно требуют разбирательств, что отвлекает от принятого производственного ритма</p>	<p>Лучшее средство нейтрализации представителей данного типа – доброжелательная шутка в начале беседы, а также проявление терпимости к странностям их характера. Важно дать понять, что даже обоснованные, но частые жалобы, портят настроение окружающим и руководству в том числе</p>
<p><i>«Самолюбивый человек»</i> <i>«Казанская сирота»</i> <i>«Догматик»</i></p>	<p>Он характеризуется частым раздражением всякий раз, когда ему предлагают какое-либо задание, новую работу, которая по какой-либо причине ему не по душе. Он считает, что его мало ценят на работе, не прислушиваются к его советам, и об этом он заявляет при беседе. Возможно, что у такого человека есть объективные причины для раздражения</p>	<p>Руководитель сможет найти правильный подход к этому человеку, если поймет, в чем причина его уязвленного самолюбия. Нужно обеспечить ему условия для самоутверждения в коллективе, применить формы морального поощрения. Выделить самостоятельный участок работы</p>
<p><i>«Лодырь»</i> <i>«Нарушитель дисциплины»</i> <i>«Лентяй»</i> <i>«Прогульщик»</i></p>	<p>Это человек, который постоянно опаздывает, без разрешения уходит раньше с работы, часто мотивируя свое поведение какими-либо мифическими происшествиями в семье или где-то еще, а также тем, что с работой он справляется, хотя это не соответствует действительности. В порядке нормы для него нарушение правил внутреннего трудового распорядка дня и философии организации. Наиболее яркий пример – главный герой фильма «Афоня»</p>	<p>Такие люди – «крест» руководителя. Им нужно в беседе подчеркивать, что нарушение дисциплины и неполное служебное соответствие наказываются в административном порядке. Желательно, чтобы этот человек услышал из уст руководителя, что людей, нарушающих дисциплину труда и отлынивающих от работы, в коллективе не держат. Не часто, но иногда это помогает. В большинстве случаев с этим типом работников от душещипательных бесед надо переходить к делу, т.е. просто расставаться</p>



Роли поведения	Характеристика	Тактика ведения беседы
<p>«Завистник» «Кляузник» «Ёри»</p>	<p>Как тип поведения доволен труден для общения в связи с тем, что тактика его поведения скрывается под маской психологической защиты. Она носит характер периодических наскоков и атак на руководство или широкого «оповещения» окружающих о неудачах, провалах и ошибках руководства и коллег</p>	<p>Целесообразно в данном случае помнить, что поведение завистников полно тщеславных устремлений, эгоистических желаний устранить энергичных соперников. Важно дать ему понять, что вы понимаете эту тактику и знаете ему цену, лишить его уверенности, что он лучше большинства своих коллег. При безуспешном моральном воспитании нужно применять нормы административного воздействия (замечания, выговор, увольнения)</p>
<p>«Забычивый» «Инопланетянин»</p>	<p>Он постоянно забывает, что должен был сделать, у него часто пропадает в нужный момент необходимый материал (отчеты, свод, справки, инструмент и т.п.). На работе находится в состоянии умиления, забывчивости, отрешенности от «мирских дел». Эту роль в кино «Операция Ы» прекрасно играл актер Вицин</p>	<p>К такому нужно подходить индивидуально, повышать к нему требования, напоминать, предупреждать, а в случае необходимости взыскивать за забывчивость. Причем такое наказание полезно обсудить с коллегами на собрании. Его руководителем должен быть хорошо организованный администратор</p>
<p>«Сплетник» «Связной» «Информатор» «Комментатор»</p>	<p>Стремится добиться благосклонности начальства, осведомляя его обо всех происходящих в коллективе неофициальных событиях и нередко очерняя других в глазах руководителя. Часть слабых руководителей поощряют таких «сплетников» устраивая с ними постоянные встречи на тему: «Идем пошепчемся!», «Что новенького?», «Что случилось с Ивановым?»</p>	<p>К сожалению, отдельным руководителям импонирует такая манера поведения. Желая знать о подчиненных больше, чем они ему открываются сами, такой руководитель становится сам заложником сплетника. Но с такими и расстаются без сожаления. В беседе с таким человеком необходимо объяснить, что подобным поведением он не завоеует доверия ни у руководства, ни у своих коллег</p>
<p>«Важная птица» «Индивидуалист» «Себе на уме» «Наполеон»</p>	<p>Характеризуется стремлением выделиться и всегда поступают только по-своему. На критику такие люди реагируют агрессивно или замыкаются в себе. Хорошо, если производственные задания не страдают от этого. Занимается преимущественно личными делами, используя свое положение. Стремятся во всем показать свою нейтральность и беспристрастность. Они постоянно винят, если возникает необходимость, за свои промахи и ошибки других, в том числе и вышестоящее руководство. Важно иметь в виду, что у представителей этого типа притуплено чувство самокритики. Они во всем считают себя правыми и безупречными</p>	<p>Беседуя с такими людьми, следует стремиться помочь им оценить свои поступки, не противопоставляя их своим коллегам и не вызывая озлобления и обиды. Четко поставить на место, когда они переходят границы возможного или злоупотребляют служебным положением. Можно проверить их деловые качества и поручить какое-либо дело, которое потребует от них большей самостоятельности, больше личной ответственности. В личной беседе, каков бы ни был вопрос, переводить линию разговора именно на конкретные результаты</p>



Тон деловой беседы со стороны руководителя должен быть нейтральным. Нельзя начинать беседу с отказа или констатации невозможности решить проблему. Обычно это вызывает обратную реакцию и ведет к возникновению конфликтной ситуации. Даже если ответ по сути отрицательный, руководитель обязан подвести собеседника к этому выводу тактично, убедительно и аргументированно показать невозможность принятия положительного решения. Собеседник должен быть уверен, что руководитель сделал все возможное, но в данном случае вопрос не может быть положительно решен. Если решение все же возможно на другом уровне, нужно подсказать собеседнику, куда надо обращаться и что для этого сделать.

Смотреть собеседнику нужно прямо в глаза, стараться не перебивать, не заниматься посторонними делами, не отвлекаться на телефонные звонки. Однако если собеседник излишне взволнован, телефонная пауза поможет ему успокоиться и собраться с мыслями.

Не следует резко критиковать мнение собеседника, поскольку оно может быть близко к истине. Для замечаний по существу дела нужно выбрать необидную форму и подходящий момент. Если собеседник проявляет сомнение, склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, необходимо набраться терпения, не перебивать его, заражая агрессией. Важно помнить, что спор увеличивает трудности в понимании. Хотя противостоять нападкам, почти не защищаясь, достаточно трудно. Следует проявить выдержку и уступить, часто это себя оправдывает. В подходящий момент можно дать понять собеседнику, что он ведет себя несправедливо и некорректно.

Нежелательно в беседе употреблять слишком сухие формулировки, а тем более высокомерные фразы, пользоваться слухами, домыслами, конфиденциальными данными. Аргументация должна быть не только правильной по существу, но и по возможности точной. Не нужно делать вид, что вы знаете больше, чем можете сказать. Простота, деловитость общения – залог успеха.

При изложении собеседником своего вопроса необходимо быть предельно внимательным, чтобы потом не приходилось уточнять все уже сказанное. Можно лишь вставлять по ходу обсуждения (изложения) поощрительные замечания типа: «понимаю», «это интересно» «хорошая идея» и т.п. При желании уточнить что-то в удобный момент нужно задать вопрос или повторить последние слова собеседника, чтобы подчеркнуть внимание и интерес к разговору. Эти приемы повышают результативность беседы.

Если трудно завершить беседу, даже когда все вопросы рассмотрены, и принять какие-либо решения, руководителю позволительно с выражением искреннего сожаления указать собеседнику на свою занятость и необходимость заняться другими вопросами (прием, переговоры, подпись документов, обход подразделений и т.п.).

Успех в работе с людьми для предпринимателя и менеджера во многом определяется владением чувством такта, вежливостью, добропорядочностью, чувством собственного достоинства. Это важнейшие этические требования в повседневных деловых контактах с партнерами, клиентами, подчиненными.

Следует анализировать результаты каждой беседы. В случае недовольства результатом делового разговора можно проверить себя с помощью теста-самоконтроля «Эффективность деловой беседы».

Тест 8. «Эффективность деловой беседы»

Прочитайте внимательно вопросы текста и ответьте сразу «Да» или «Нет» на поставленный вопрос. Зафиксируйте номера вопросов и ответ на отдельном листе бумаги.

Вопросы	Да	Нет
1. Готовитесь ли Вы к проведению деловой беседы заранее?		
2. Знаете ли Вы функции деловой беседы?		
3. Знаете ли Вы основные этапы деловой беседы?		
4. Известны ли Вам типовые роли поведения людей в коллективе?		
5. Когда приходит на прием Ваш подчиненный, знаете ли Вы роли и особенности его поведения?		
6. Владеете ли Вы тактикой ведения бесед с разными типами людей?		
7. Начинаете ли Вы беседу с изучения собеседника и пытаетесь ли расположить его к себе?		
8. Последовательно ли Вы ведете основную линию беседы?		
9. Отвлекаетесь ли на ненужные замечания и не переходите ли на личности?		
10. В процессе беседы не навязываете ли собеседнику свои аргументы, и альтернативы решений?		
11. Ищете ли Вы в беседе свой авторитет, власть, старшинство по возрасту?		
12. Достаточно ли Вы обосновываете свои возражения, замечания, доказательства?		
13. На всем протяжении разговора Вы вежливы, тактичны, деликатны?		
14. Не проявляются ли Ваши предубеждения и особое отношение к собеседнику во взгляде, жесте, выражении лица?		
15. Проявляете ли Вы уважение к мнению других, никогда не говорите человеку, что он не прав?		
16. Если оказывается, что в ходе беседы Вы не правы, признаете ли это сразу и чистосердечно?		
17. Показываете ли Вы свое дружеское отношение к собеседнику, даже когда он ведет себя агрессивно?		
18. Стараетесь ли Вы, чтобы ваш собеседник с самого начала отвечал Вам «Да» и был настроен позитивно?		
19. Старайтесь ли Вы, чтобы ваш собеседник говорил больше, чем Вы и высказывался по наболевшему для него вопросу?		
20. Даете ли Вы понять вашему собеседнику, что идея (предложение, новация) принадлежит ему?		
21. Часто ли Вы пытаетесь встать на точку зрения другого, поставить себя на место собеседника?		
22. Проявляете ли Вы сочувствие к мыслям и желаниям других людей?		

23. Взываете ли Вы к благородным побуждениям людей в соответствии с их религиозными или национальными убеждениями? 24. Придаете ли Вы своим идеям наглядность, простоту и рациональность? 25. Согласовываете ли Вы варианты возможных решений с собеседником? 26. Допускаете ли Вы коллегиальность принятого решения по конфликтным и спорным ситуациям? 27. Всегда ли Вы документально оформляете результаты деловой беседы? 28. Ведете ли Вы еженедельный прием посетителей и можно ли к Вам попасть рядовому сотруднику? 29. Для решения конфликтных вопросов приглашаете ли Вы юриконсультанта, или обращаетесь к ТК РФ? 30. Контролируете ли Вы исполнение решения, принятого в ходе деловой беседы?		
--	--	--

Ключ к тесту:

Подсчитайте количество ответов «Да» и присвойте каждому по 1 баллу. Определите общую сумму баллов и сравните с рекомендациями теста:

До 8 баллов. К сожалению, Вы не владеете теорией и практикой деловой беседы. Рекомендуем внимательно изучить текст главы 6 пособия и использовать его на практике;

От 9 до 18 баллов. Вы можете вести деловую беседу, однако нарушаете правила и принципы поведения, не совсем точно владеете типовыми ролями поведения людей и тактикой ведения беседы. Рекомендуем изучить дополнительную литературу;

От 17 до 24 баллов. Вы овладели теорией и тактикой эффективной беседы, знаете правила поведения и роли своих сотрудников. Часто Вам удастся достигать положительных решений в ходе беседы.

Свыше 25 баллов. Здесь 2 варианта ответа:

1. Вы гениальный переговорщик, дипломат и менеджер одновременно.
2. Вы весьма поспешно ответили на вопросы теста и имеете завышенные самооценки речевого этикета и тактики ведения деловой беседы. Рекомендуем повторно изучить материал главы 6 и ответить более критично на вопросы теста.

6.3. Организация публичного выступления

Подготовка выступления. Каждому деловому человеку (предпринимателю или менеджеру) достаточно часто приходится выступать перед какой-либо группой слушателей. Содержание выступления может быть разным: план работы коллектива, отчет о работе, техническое совещание и др. Разной может быть и аудитория слушателей: очередное собрание акционеров предприятия, научно-техническая конференция, доклад на расширенном заседании Совета директоров, выступление на научно-экономическом совете с инновационным предложением. Различают устное выступление и письменный отчет, который, будучи зачитан, становится докладом. Хорошему менеджеру и предпринимателю необходимо быть хорошим оратором, уметь убедить

тельно и грамотно выступать перед аудиторией. Необходимо анализировать свои выступления, способ изложения и аргументацию, выявлять причины возможных неудач и на основании такого самоанализа делать выводы.

Практический опыт сотен выступлений авторов пособия показывает: чтобы добиться успеха, оратору нужно предварительно представить себе аудиторию, а также перед выбором темы выступления, сбором материала ответить самому себе на ряд вопросов (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Предварительный анализ выступления

Вопросы	Варианты ответов
1. Перед какой аудиторией нужно выступать?	1. Собрание трудового коллектива. 2. Правление (совет директоров). 3. Молодые специалисты. 4. Ветераны труда и пенсионеры
2. Зачем нужно выступать? Какова конечная цель выступления?	1. Отчет о результатах работы за год (квартал). 2. План (задачи) организации на следующий год. 3. Презентация (юбилей) организации
3. Кто и когда выступал перед данной аудиторией в последний раз, и что было достигнуто в конечном итоге?	1. Руководитель организации. 2. Председатель Совета директоров. 3. Председатель Совета ветеранов
4. Кто представит вас аудитории, как вы будете охарактеризованы?	1. Написать доклад и отрепетировать по видео. 2. Подготовить тезисы докладов и выступить на правлении. 3. Выступать без подготовки
5. Как готовить выступление, чтобы оно соответствовало особенностям данной аудитории?	1. Будут сложности с вышестоящим руководством. 2. Желательно переговорить с неформальным лидером. 3. Неформальных лидеров нет
6. Есть ли неформальные лидеры в данной аудитории, будут ли они присутствовать, надо ли устанавливать с ними контакт?	1. Избранный председатель собрания. 2. Руководитель организации. 3. Председатель Совета (директоров, ветеранов)
7. Ожидаются ли «каверзные» вопросы, если да, то какого рода?	1. По личной и семейной жизни. 2. По факту злоупотребления положением. 3. По факту нарушения законов (ТК, НК)
8. Что полезно для данной аудитории, нужно ли использовать наглядный материал: графический, цифровой или др.?	1. Подготовить раздаточный материал (листовку, газету, тезисы). 2. Подготовить подробный отчет. 3. Подготовить фолли или компьютерную презентацию
9. Есть ли «свои люди» в этой аудитории, способные помочь в подготовке выступления и обеспечить обратную связь при его оценке?	1. «Команда руководителя». 2. «Группа поддержки» из коллег. 3. Никто не планируется
10. Чем закончить предлагаемое выступление?	1. Принятием Постановления собрания. 2. Решением Совета директоров (ветеранов). 3. Обращением к органу власти

Подготовка к выступлению

Она сугубо индивидуальна, является достаточно специфичным делом и зависит от уровня знаний и квалификации. Однако существуют несколько типовых положений, полезных всем выступающим (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Блок-схема подготовки к выступлению

Если вы планируете выступление и представляете свою организацию на собрании, заседании правления, конференции, семинаре, выступаете в прениях по основному докладу на пленарном заседании, то лучше свое выступление подготовить в тезисном виде (в карманном варианте) на листе размера А5. Дело в том, что на трибуне вы всегда сможете извлечь речь из кармана, а кроме того, у вас ее могут попросить для приобщения к протоколу или материалам данного собрания.

Кроме перечисленных основных рекомендаций на рис. 6.2 могут оказаться полезными следующие более частные советы выступающему:

– сформулируйте название выступления и пошлите в президиум, даже если оно не будет объявлено заранее;

–оцените интерес аудитории, уровень ее информированности. Помните, слушателей реально интересуют лишь те аспекты работы, которые имеют отношение к их собственной деятельности;

–продумайте форму речи: язык, стиль, подбор цитат, цифр. Старайтесь излагать свои мысли простым языком с минимумом иностранных терминов;

–выберите тональность выступления: она может быть предостерегающей, торжественной, упреждающей, мрачной, беспечной, шутилой, счастливой т.д. Овладейте несколькими вариантами тональности: возможна перестройка по ходу выступления;

–используйте только культурную речь, избегайте штампов, нелитературных выражений, различных вульгаризмов, слов-паразитов, жаргонных слов вне зависимости от состава аудитории;

–совершенствуйте технику произнесения речи, продумайте жесты, голосовую модуляцию, выражение лица, невербальные способы общения;

–продумайте, как наиболее эффективно использовать наглядные пособия (цветные фоллии, плакаты, компьютерную презентацию), если они планируются заранее. В любом случае готовьтесь сделать доклад устным, если техника выйдет из строя;

–развивайте в себе чувство времени: из принятого форумом регламента выходить нельзя. На всякий случай имейте сокращенный вариант выступления;

–нужно обязательно предусмотреть генеральную репетицию выступления не позднее 1 дня до его даты.

Структура и технология выступления

Теория и практика речевого этикета позволяют сформулировать типовые рекомендации, которые будут весомо полезны как начинающим ораторам, так и опытным докладчикам. Они предусматривают четыре основные части выступления (доклада, сообщения):

1. Начало выступления.
2. Основная часть доклада.
3. Правила речевого этикета.
4. Заключительная часть.

В более детализированном виде эти рекомендации представлены в таблице 6.4.

Таблица 6.4

Рекомендации по структуре публичного выступления

1. Начало выступления
Настройтесь на аудиторию. Начало выступления должно быть кратким и состоять из одного-двух предложений. В принципе можно обойтись без вступлений и сразу приступить к сути. Лучше начать выступление одним из проверенных способов: <ul style="list-style-type: none">- возбудить любопытство слушающих (необычная тема, события);- начать с конкретной иллюстрации или забавной истории или анекдота;- использовать какой-либо предмет, имеющий отношение к теме;- задать вопрос, привести сразу потрясающий факт или цитату великого человека;- не следует начинать слишком формально и со слов извинения.

Не начинайте выступление сразу, немного подождите (секунд 10). В это время можно еще раз взглянуть на первые страницы сообщения или в свои тезисы, что поможет обрести уверенность. Начинайте говорить только после того, как установится тишина.

Перед выступлением встаньте поудобнее, в полупрофиль, не делайте никаких лишних движений. Они отвлекают слушателей от сущности проблемы и вызывают ненужные ассоциации.

Ваш взгляд должен быть направлен на слушателей. Ни в коем случае не избегайте взглядов, направленных на Вас, и не смотрите в одну точку. Прежде чем начать выступление, обведите взглядом аудиторию, как будто Вы хотите убедиться в том, что она готова к восприятию ваших слов.

С первых же слов внимательно наблюдайте за реакцией аудитории.

Готовясь к выступлению, одевайтесь скромно, не допускайте эксцентричности в одежде. И без того вы будете в центре внимания

2. Основная часть выступления

Она зависит от излагаемого вопроса, проблемы. Если важнейшей задачей выступления в конечном счете является желание произвести впечатление на аудиторию, то главной задачей основной части является сохранить ее интерес. В основной части следует повторить главные положения, которых не следует включать более десяти. При повторении основных мыслей надо избегать употребления одних и тех же фраз, слов. Повторяя дважды свою мысль, не дайте слушателям заметить это.

Отметим некоторые подходы и приемы, которые помогут убедить слушателей в Вашей правоте и удержать их внимание:

- демонстрация: фотографии, диаграммы или модели, помогающие передать стержневую идею выступления;
- сравнение – проведение аналогий, предлагаемой идеи с ситуациями из повседневной жизни, общественных истин и т.д.;
- негативный подход – описание драматической ситуации в случае каких-либо неправильных установок;
- логический подход – продвижение от упрощенной версии к более сложной схеме, отражающей существо вопроса.

Перечисленные подходы могут использоваться более эффективно благодаря использованию таких ораторских приемов, как проблемная ситуация, выдвижение неожиданных гипотез, юмора и т.д., которые требуют опыта публичных выступлений и уверенности оратора в своих силах

3. Правила речевого этикета

Недостаточно выполнить все перечисленные рекомендации выступающему, особенно начинающему, которому необходимо преодолеть психологический барьер. При плохой подготовке это может привести к краху. С другой стороны, при хорошей подготовке и правильном настрое волнение полезно. Выступающий должен находиться в особом умственном и эмоциональном состоянии. Даже тот, кто выступает часто и имеет большой опыт, испытывает волнение или смущение перед началом выступления, но затем оно исчезает. Некоторые советы на этот случай:

- настройтесь на аудиторию, держитесь во время выступления уверенно, демонстрируйте твердую убежденность в своих словах;
- выступая, не «гуляйте» около трибуны и по сцене, потому что присутствующие перестанут вас слушать и начнут разглядывать. «Гуляние» позволительно лишь сверхопытным, знакомым аудитории и уважаемым ею ораторам. Помните, слушатели оценивают все: как вы одеты, как держитесь на трибуне, как говорите, знаете ли то, о чем говорите;
- следите за четкостью речи, не говорите слишком быстро и ни в коем случае не монотонно. Не забывайте о микрофоне. Он хорошо выявляет индивидуальные особенности голоса, но в то же время так же хорошо подчеркивает и дефекты речи. Если вы «проглатываете» согласные или «съедаете» окончания слов, текст становится неразборчивым, а голос – «лающим»;
- если вы громко произносите одни слова, а другие «глотаєте», то аудитория слышит отдельные фразы, шумное дыхание, шелканье и причмокивания, которые раздражают слух;
- если вы путаетесь в записях и судорожно подбираете нужные фразы, заполняя вынужденные паузы бесконечными «значит», усиленными громкоговорителем, то это, как град, бьет по слушателям;

- если вы заметите, что часть аудитории менее внимательно слушает вас, обратите свой взгляд в свою сторону, как будто вы обращаетесь именно к ней. Если Вы руководитель, то можно остановить шум в зале конкретным обращением;
- если вы заметили, что аудитория устала (в зале нарастает шум, некоторые смотрят уже не на вас), начните говорить тише, а затем резко повысьте голос, но не настолько сильно, чтобы аудитория не подумала, что вы хотите ее взбудоражить;
- в момент душевного подъема, вызванного одобрением аудитории, все же не теряйте самоконтроль, даже если слышите провокационные выкрики;
- не вступайте во время выступления в дискуссии, даже если с мест раздаются провоцирующие реплики, лучше скажите, что после выступления вы охотно ответите на любые вопросы. Этим вы выиграете для себя время, чтобы настроиться на дискуссию. Кроме того, в ходе вашего дальнейшего выступления все или часть дискуссионных вопросов могут быть сняты, так что надобность дискуссии сама собой отпадет;
- старайтесь нелицеприятные для аудитории места вашего выступления подкреплять очевидными примерами. Подчеркивайте в каждом отдельном случае, что лишь насущная необходимость и острота ситуации заставляют вас затрагивать подобные темы, а затем сглаживайте сказанное несколькими комплиментами;
- ни в коем случае не делайте промежуточных обобщающих выводов, неоправданных с рациональной точки зрения, даже если вам показалось, что аудитория их от вас ждет;
- ни в коем случае не подавайте виду, что речь дается вам с трудом, что вы устали или в какие-то моменты почувствовали себя неуверенно;
- как можно меньше говорите о себе, своих заслугах, достижениях организации;
- не злоупотребляйте цифровым материалом, имейте под рукой справочный материал для тех, кто хочет получить более подробное обоснование ваших высказываний после доклада;
- не показывайте своего раздражения, если вам задают вопросы, на которые вы уже ответили

4. Заключительная часть

Это важная часть выступления, так как лучше всего запоминается слушателями. Варианты концовок выступления:

- заканчивайте свое выступление плавно. Не оставляйте его незавершенным, неясным и размытым;
- резюмируйте, может быть, вновь повторите основные положения, призовите к действию (выполнению плана, научным достижением, экономическому росту);
- вызовите одобряющий смех, можно рассказать анекдот к месту;
- процитируйте подходящие поэтические строки.

Концовку речи необходимо подготовить заранее и прорепетировать ее. Закончив выступление, не забудьте поблагодарить присутствующих за внимание. Никогда не допускайте соблазна чествования себя хотя бы аплодисментами

Наиболее принципиальные положения публичного выступления можно представить в виде графической схемы (технологии выступления). В ней выделены 3 основные части публичного выступления и главные задачи каждой части:

1. Начало выступления. Главная задача – произвести приятное и яркое впечатление на аудиторию.

2. Основная часть. Главная задача – сохранить интерес аудитории к теме выступления.

3. Заключительная часть. Главная задача – довести до аудитории резюме (выводы, рекомендации) выступления, т.е. 25% информации, которая хорошо запоминается. Модель технологии публичного выступления показана на рис. 6.3.

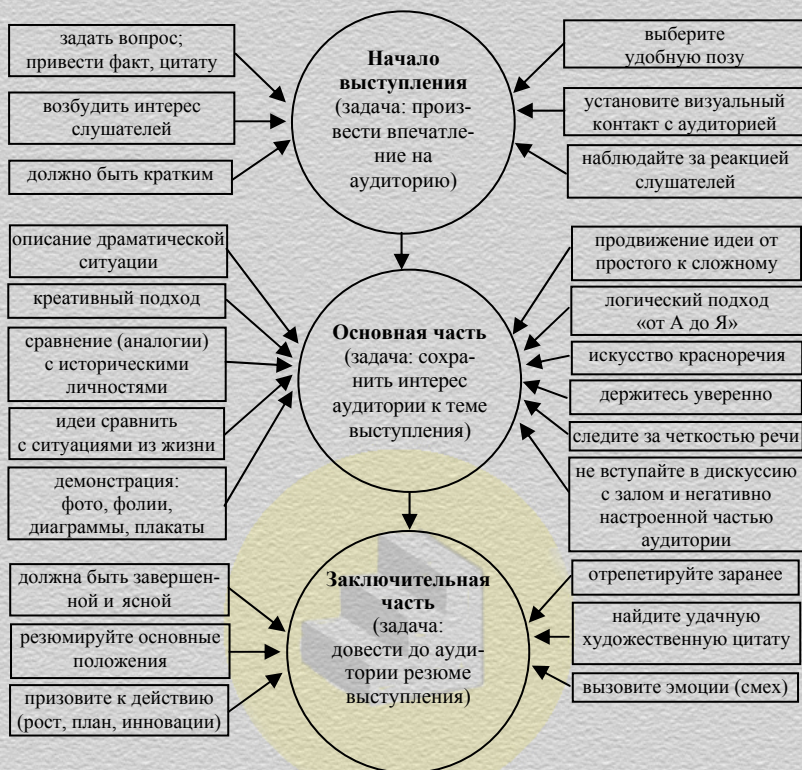


Рис. 6.3. Технология публичного выступления

6.4. Культура деловой дискуссии

Дискуссия как вид делового общения нередко отождествляется с полемикой и спором. Однако многие исследователи склоняются к тому, что, в отличие от спора, дискуссия не ведет к конфронтации, она не разъединяет, а объединяет докладчика и его оппонентов, а также разные категории слушателей. Признаками деловой дискуссии являются: организованность, упорядоченность, коллективная деятельность, прояснение истинности положения, выносимого на обсуждение. Дискуссия обычно стремится к всестороннему обсуждению предмета разногласий, а средствами дискуссии служат не мнения, а аргументированные и обоснованные позиции отдельных участников³.

³ Курбатов, В.И. Стратегия делового успеха: Учебное пособие для студентов вузов / В.И. Курбатов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1995. – С. 35.

Для придания дискуссии делового характера необходимо использовать базовые принципы ее проведения (рис. 6.4).

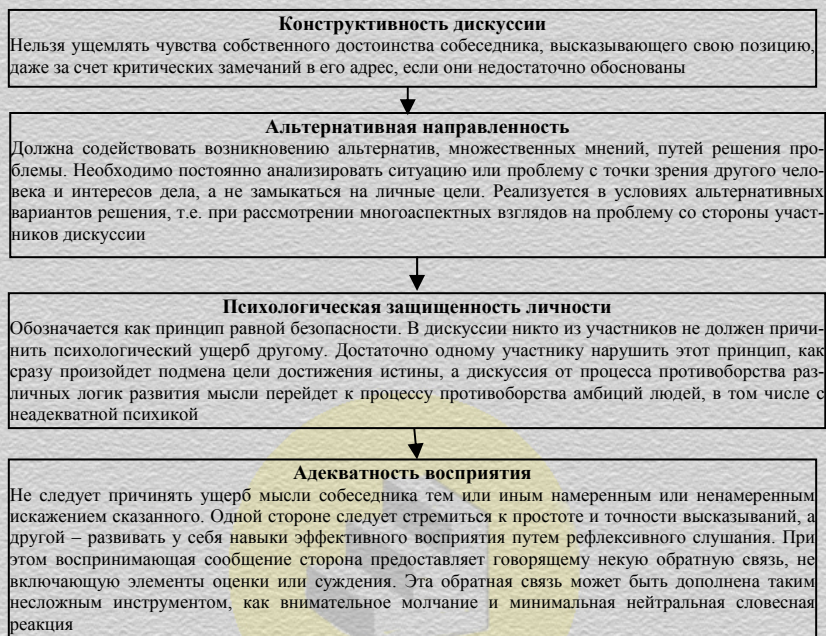


Рис. 6.4. Основные принципы проведения деловой дискуссии

Для успешного осуществления дискуссии важно овладеть технологией задавания вопросов, поскольку правильно и умело заданный вопрос может определить судьбу дискуссии. Существуют научные рекомендации по типу и разновидности вопросов (табл. 6.5)

Таблица 6.5

Типы и разновидности вопросов дискуссии

Типы вопросов	Содержание вопросов	Пример
1. Открытые	Предполагают получение со стороны собеседников развернутой объемной информации	«Как...?», «Каким образом...?», «Почему...?» и т.п.
2. Закрытые	Предполагают ответ со стороны собеседников в форме «да» или «нет». Данный вид вопросов оправдан, если вы хотите получить конкретный, безальтернативный ответ	«Вы примите наше предложение в среду?»
3. Зеркальные	Заключает в себе повтор с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенного одним из участников. Этот вид вопросов позволяет создавать в беседе новые элементы, выделять стержневые направления дискуссии, при этом не противореча собеседникам и не отвергая их утверждений	«Мы договорились обсудить детали соглашения в 14:00?» «В соответствии с Вашими рекомендациями не считаете ли Вы возможным...?»

Типы вопросов	Содержание вопросов	Пример
4. Эстафетные	Позволяют придать динамику диалогу, развивать высказывания собеседников, помогать им в случае возникновения затруднений во взаимопонимании сторон	«Хорошо, а что Вы думаете об этом?» «Предлагаю сделать остановку и обсудить следующий вопрос...»
5. Альтернативные	Предполагают выбор определенных направлений в ходе развития диалога из предлагаемого некоторыми участниками набора альтернатив	«Мы встречаемся в 11:10 или в 11:30?» «Давайте рассмотрим альтернативы решения...»
6. Сuggestивные	Основаны на определенном воздействии на психическую сферу восприятия партнера по разговору; данный вид вопросов содержит в себе некую манипуляцию собеседником за счет влияния на эмоциональную составляющую мыслительного процесса	«Вы позволите дополнительно обсудить столь тяжелые и обременительные условия?»
7. Гипотетические	Позволяют построить несложную модель развития беседы с помощью предположения о влиянии каких-либо внешних условий на развитие обсуждаемой проблемы	«Если принять Ваши условия договора, то не будет ли это разорительно для оптовых поставщиков?»
8. Обходные	Заставляют Вашего собеседника (собеседников) давать информацию, получение которой через прямые вопросы считается не совсем корректным	«Когда финансовое положение организации стабилизируется, то Вы сможете рассчитаться с долгом по договору?»

Овладение основными элементами культуры дискуссии позволит быстрее и надежнее добиваться успеха в ходе деловой беседы, при этом не нарушая этических норм, правил, стандартов и требований взаимодействия с деловыми партнерами.

6.5. Критика и принципы ее восприятия

«Критика является одним из важных элементов делового общения. Критика – это форма контроля и оценки действий, которые не соответствуют требованиям, предъявляемым коллективом к личности»⁴.

В риторике выделяются два вида критики: деловая и морализующая. Деловая критика направлена на выявление ошибок в работе. Она вскрывает их причины и указывает на конкретные пути выхода из создавшегося щепетильного положения. Морализующая критика — это обвинительная речь, направленная против провинившегося.

Непременным условием деловой этики является то, что аргументы для критики должны быть всегда обоснованными. По форме критика может быть щадящей или наказывающей. Щадящую критику применяют тогда, когда ошибки не носят систематического характера и не вызваны халатностью или недобросовестностью работника.

Если нарушение, опоздание или брак допускаются регулярно, то применяют наказывающую критику. При такой критике уровень само-

⁴ Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология / Н.Ф. Вишнякова. – Мн., 2000. – 248 с.



уважения и уважения личности падает. Критикуя, необходимо не только наказывать и указывать на отрицательные факты, но и тщательно анализировать причины их возникновения.

Исследователи выделяют несколько типов критики, элементы которой используются в служебных взаимоотношениях (табл. 6.6).

Таблица 6.6

Основные типы критики

Типы критики	Примеры
<i>Подбадривающая</i>	«Ничего. В следующий раз сделаете лучше. А сейчас не получилось»
<i>Критика-упрек</i>	«Ну что же вы, я так на вас рассчитывал!»
<i>Критика-надежда</i>	«Надеюсь, что в следующий раз вы это задание сделаете лучше»
<i>Критика-аналогия</i>	«Раньше я допускал точно такую же ошибку»
<i>Критика-похвала</i>	«Работа сделана хорошо, но только не учтен данный конкретный случай»
<i>Безличная критика</i>	«В нашем коллективе есть люди, которые не справились со своими служебными обязанностями, не будем называть их фамилии»
<i>Критика-озабоченность</i>	«Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких товарищей, как...»
<i>Критика-сопереживание</i>	«Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но...»
<i>Критика-сожаление</i>	«Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно...»
<i>Критика-ирония</i>	«Работа, что надо. Только как мы будем теперь в глаза друг другу смотреть?...»
<i>Критика-удивление</i>	«Как? Неужели вы не смогли сделать эту работу?»
<i>Критика-намеки</i>	«Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы. Однако ему потом было очень плохо»
<i>Критика-смягчение</i>	«Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы...»
<i>Критика-укоризна</i>	«Что же вы сделали так неаккуратно?»
<i>Критика-замечание</i>	«Вы сделали не так, в следующий раз обязательно посоветуйтесь»
<i>Критика-предупреждение</i>	«Если вы еще раз повторите эту ошибку, она может стать стереотипом служебного поведения»
<i>Критика-требование</i>	«Работу придется переделать»
<i>Критика-вызов</i>	«Если вы допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения»
<i>Конструктивная</i>	«Работа выполнена неверно. Что собираетесь сейчас предпринять?»
<i>Критика-опасение</i>	«Я очень опасаясь, что в следующий раз работа будет выполнена на том же уровне»

Стиль критики следует менять в зависимости от темы разговора и уровня самокритики партнера. Выбирая меры воздействия, всегда старайтесь понять, почему человек совершил такой проступок.

Критика – обоюдоострое оружие, способное не только созидать, но и разрушать человеческие взаимоотношения. Поэтому созидательная критика должна быть позитивной, конструктивной (указывать пути преодоления обнаруженных недостатков).



Критика ведет к улучшению результатов при условии, что:

- она является средством, а не целью;
- ее высказывает человек, пользующийся доверием и уважением критикуемого;
- критикуется дело, деятельность, а не человек;
- она применяется в особых случаях, а не является повседневной и привычной;
- она высказывается наедине или дружеским тоном.

Критика – это своеобразное лекарство, ее нужно уметь применять и принимать. Она, как змеиный яд: может быть полезна в малых дозах и вредна в больших. Поэтому не прибегайте к ней очень часто.

Если есть недостатки в работе или отношениях и это заметили другие, то лучше всего открыто признать свою вину, не дожидаясь критики со стороны. Критиковать необходимо корректно и тактично, желательно указывать на положительные моменты в деятельности критикуемого партнера. При критике старайтесь соблюсти меру, критиковать лучше за один недостаток или ограничиться предметом обсуждения.

Необходимо не только применять конструктивную критику, но и предлагать методы исправления недостатков. Например, специалисты рекомендуют в критической ситуации следующую систему вопросов: «Все ли так плохо?»; «Где конкретно?»; «Почему, в чем причина?».

Вы хотите, чтобы ваши позиции и мнения не отвергались? Тогда постарайтесь не употреблять в разговоре следующие фразы: «Когда вы кричите...»; «Когда вы не правы...»; «Когда вы опаздываете...». Собеседнику будет труднее опровергнуть ваше заявление, если оно представлено как ваша проблема: «Когда при мне кричат...» или «Когда на меня повышают голос...»; «Когда мне говорят неправду...»; «Когда мои сотрудники опаздывают...».

Собеседник чувствует себя гораздо комфортнее, если у него имеется право выбора. И здесь рекомендуется использовать технологию «вопроса со сложным выбором». Секрет заключается в том, что вы, предлагая партнеру варианты выбора, отвлекаете его внимание от главного поведенческого действия, которое он должен совершить. Например, один человек спрашивает у другого: «Вы поедете со мной на автобусе, на такси или пройдемся пешком?» Предлагая варианты выбора, оставляйте главное желание – поехать с вами – как бы в тени. «Вы хотите обсудить проблему на своей или нашей территории?», «Вы можете выполнить это задание самостоятельно или возьмете помощника?» Успех применения этой технологии гарантирован.

Приведем советы по применению конструктивной критики:

- Не начинайте свою речь с выражения: «Я давно уже хотел сказать...», а также избегайте слов «всегда» и «никогда». Обычно они свидетельствуют о предвзятости и, кроме того, напоминают о старых «грехах». Это затрудняет принятие критики.

– Если партнера вы никогда не хвалили, не ожидайте, что на вашу критику он отреагирует положительно. Критикуйте лишь те действия, которые можно изменить.

– Не сравнивайте поведение данного человека с поведением других. Это унижает. Не уничтожайте индивидуальность – это всегда вознаграждается сполна.

– Не приписывайте собеседнику того, чего он не говорил. Лучше не утрировать, пересказывая его мысль своими словами. Это опасно, могут обвинить во лжи.

Начальник, часто критикующий подчиненных, нередко оказывается окруженным соглашателями и подхалимами.

Когда люди боятся наказания после критики, они создают себе защиту. Одни доказывают несостоятельность критики своим профессионализмом и самостоятельностью. Другие ограждают себя тактикой отхода и соглашательства или подхалимством.

Правильно воспринять критику обычно мешает задетое чувство собственного достоинства. Очень важны принципы ее восприятия. Приведем несколько советов, как выслушивать критические замечания:

– умерьте свои внутренние диалоги и используйте критику как резерв для совершенствования;

– дайте почувствовать партнеру, что вы замечания поняли: повторите и уточните их;

– избегайте критиканства, ибо оно создает иллюзию превосходства и престижа, а установка на критику изъянов, слабых и уязвимых мест в позиции партнера мешает конструктивному отношению к чужому мнению и нахождению оптимальных средств взаимодействия;

– не стройте критику на сведения личных счетов: «око за око», «зуб за зуб». Это унижительно;

– если вас хотят покритиковать более опытные старшие коллеги, обратитесь к ним сами: «У вас больше опыта, выскажите, пожалуйста, свои критические замечания. Ваши советы мне помогут». Критика в данном случае будет конструктивной;

– не вызывайте у людей чувство обиды, указывайте на их ошибки не прямо, а косвенно. Например, при критике длинного и утомительного выступления на юбилее одного из коллег удачнее сказать: «Ваше выступление прекрасно подошло бы к праздничному собранию»;

– сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника;

– задавайте собеседнику вопросы, вместо того чтобы ему что-то приказывать: «Каково ваше мнение об этом?», «Вы полагаете, что это даст результат?» Такой метод критики щадит самолюбие человека и пробуждает в нем ощущение своей значительности, порождает у человека желание сотрудничать, а не стремление к протесту.

Практическое задание 7. «Конфликт»

Проанализируйте следующую ситуацию:

Начальник конструкторского отдела Н. рассчитал данные нового проекта. Их он должен был согласовать с главным инженером П. Рассмотрев материалы, П. сделал ряд замечаний, с которыми Н. принципиально не согласился и стал доказывать свою правоту. П. попытался навязать свое мнение и даже провести его в форме приказа. Тогда начальник отдела достаточно резко заявил, что поправки П. не будут учтены в работе, так как он некомпетентен в этой проблеме.

Разработайте альтернативы разрешения конфликта.

Практическое задание 8. «Речевой этикет»

Прочитайте внимательно учебный материал главы 6, обратите внимание на принципы, нормы, концептуальные схемы и методические рекомендации. Запишите основные определения по разделам речевого этикета в табличной форме (графы 1 и 2). В графе 3 «Практические рекомендации по речевому этикету» подготовьте краткое реферативное изложение принципов, правил, норм и рекомендаций, которые Вы будете применять в своей практической работе.

Разделы речевого этикета	Содержание основных понятий	Практические рекомендации по речевому этикету
Основы риторики как искусства красноречия	Риторика – Принципы речевого этикета – Инструменты риторики –	
Подготовка и проведение деловой беседы	Деловая беседа – Этапы деловой беседы – Роли поведения и тактика беседы –	
Организация публичного выступления	Подготовка выступления – Предварительный анализ выступления – Схема подготовки к выступлению – Структура выступления – Технология публичного выступления –	
Культура деловой дискуссии	Деловая дискуссия – Принципы проведения дискуссии – Типы и разновидности вопросов –	
Критика и принципы ее восприятия	Сущность критики – Основные типы критики – Советы критикующему – Самокритика –	

Объем практического задания должен составлять 1-2 страницы компьютерного текста формата А4, шрифт 12 через 1,5 интервала. ПЗ сдается на проверку преподавателю и после исправления замечаний включается в состав реферата по дисциплине «Этика деловых отношений».

Тест 9. «Ваше отношение к критике»

На каждый из вопросов теста выберите один из предложенных вариантов ответа: всегда, часто, иногда, никогда.

Вопросы	Всегда	Часто	Иногда	Никогда
1. Как часто, на ваш взгляд, вас критикует начальник?				
2. Как часто критика бывает несправедливой?				
3. Вы каким-либо образом проявляете внешнюю реакцию на критику?				
4. Вы вступаете в дискуссию с начальником, когда он вас критикует?				
5. После того как вы выслушали претензии к качеству и своевременности работы, вы переставляете ее?				
6. Вы переживаете из-за критики вышестоящего руководителя по рабочим вопросам и результатам труда?				
7. Часто ли критика со стороны руководства касается лично вас (дисциплины, результатов, соблюдения морали)?				
8. Вы принимаете к сведению критику или продолжаете работать в том же духе, что и прежде («Как с гуся вода»)?				
9. Вы в состоянии продолжать нормально и спокойно работать после того, как выслушали критику начальства в свой адрес?				
10. Вас критикуют в присутствии других сотрудников или вышестоящего начальства?				

Ключ к тесту:

№ вопроса	Всегда	Часто	Иногда	Никогда
1	1	2	3	4
2	1	2	3	4
3	1	2	3	4
4	4	3	2	1
5	1	2	3	4
6	1	2	3	4
7	1	2	3	4
8	1	2	3	4
9	4	3	2	1
10	1	2	3	4

10-17 баллов. Вы весьма мнительная натура, постоянно сомневаетесь во всем. К критике относитесь крайне болезненно, вам постоянно кажется, что вас просто хотят унижить, хотя не исключено, что иногда бывает именно так. Но чаще любая критика в ваш адрес способна привести вас в состояние, близкое к суициду. Постарайтесь проанализировать свои действия, свою работу, возможно, что-то вы делаете не очень хорошо. И если даже вас снова начнут критиковать, прежде чем падать в обморок, попробуйте вместе с начальником проанализировать всю работу и выявить те моменты, которые подверглись критике с его стороны.

18-32 балла. Вы – золотая середина. В большинстве случаев вы совершенно нормально и адекватно реагируете на критику в свой адрес. Не боитесь вступить в дискуссию с начальством по поводу того, что не понравилось в вашей работе, и смотреть правде в глаза, какой бы она не была. Это абсолютно правильно. Вы – человек решительный и уравновешенный, хотя некоторая доля переживаний и вам не чужда. Как всякий нормальный человек, вы бываете в подавленном настроении после разноса начальства. Но ваши крепкие нервы всегда служили вам хорошую службу, рассчитывайте на них и впредь.

33-40 баллов. Вы – образец невозмутимости и безразличия. Вы настолько спокойны и уверены в себе, что вас просто невозможно вывести из этого состояния. Любые упреки и критику в свой адрес вы воспринимаете совершенно спокойно и равнодушно. С одной стороны, это, конечно, неплохо, и вашим железным нервам можно только позавидовать. Но, с другой – нельзя же быть до такой степени непробиваемым. Ведь иногда и критика бывает полезной, особенно, если она справедлива. Такая критика направлена на то, чтобы помочь вам избавиться от тех или иных недостатков в вашей работе, чтобы сделать ее более квалифицированной и качественной. Так что подумайте, может быть стоит хоть иногда прислушиваться к критическим замечаниям, которые поступают в ваш адрес со стороны начальства.

Резюме

1. Деловая риторика – прикладная часть риторики, которая ориентирована на обеспечение деловых людей правилами обращения со словом культурной речи.

2. Деловая беседа – форма словесного общения в области предпринимательства и менеджмента с заранее планируемым результатом коммуникации.

3. Дискуссия – обсуждение какого-либо спорного вопроса (проблемы), в котором каждая сторона, оппонируя мнение собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на решение сложного вопроса.

4. Критика – форма контроля и оценки действий, которые не соответствуют требованиям, предъявляемым коллективом к личности.

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные принципы речевого этикета.
2. Какие инструменты риторики вы знаете?
3. Назовите основные этапы организации деловой беседы.
4. Перечислите процедуры блок-схемы подготовки к выступлению.
5. Назовите основные части публичного выступления.
6. Каковы базовые принципы дискуссии?
7. Назовите типы вопросов деловой дискуссии.
8. Каковы разновидности критики?

Глава 7. Деловые совещания

В словесности, как и во всем прочем,
мы страдаем неводержанностью.

Сенека



7.1. Подготовка делового совещания

Совещание – это форма организации делового общения группы людей с целью обмена информацией и принятия коллективного управленческого решения.

Это особый раздел речевого (вербального) делового общения людей в коллективе. Как форма управленческой коммуникации оно используется для управления персоналом, чтобы изменить их деятельность в определенном направлении, с конкретной задачей и заданными результатами.

Социологические опросы предпринимателей и менеджеров, с учетом уровня управления и масштаба организации, показывают, что в регламентированном (стратегическом) управлении на совещания отводится до 20% времени.

При использовании оперативного управления эти затраты возрастают в 2 раза.

Применяющиеся в деловой практике виды совещаний достаточно разнообразны. Среди наиболее распространенных можно выделить такие типовые виды, как инструктивные, оперативные и проблемные совещания (табл. 7.1).

Виды деловых совещаний

Типы совещания	Содержание	Действия руководителя
<i>1. Инструктивное совещание</i>	Передать распоряжение и необходимые сведения сверху вниз по схеме управления для более быстрого и эффективного исполнения. В определенной мере на инструктивном совещании действует коллективный разум: уточняются задания, высказываются предложения по наилучшему их выполнению. Продолжительность такого совещания не более 30 минут. Периодичность – 2-3 раза в неделю	Доводит до сведения собравшихся принятые администрацией (дирекцией, правлением, советом директоров и т.п.) решения, которые обычно конкретизируются для каждого исполнения и выдаются в письменном виде (приказ, распоряжения, протокол)
<i>2. Оперативное (диспетчерское) совещание</i>	Получение руководителем информации о текущем состоянии дел на производстве, обеспечивает передачу информации снизу вверх по схеме управления. Здесь не делают докладов, главными задачами являются получение первичной информации от всех руководителей подразделений, служб, отделов и принятие решения по координации их деятельности в соответствии с планом на квартал (месяц). Целесообразно выделить определенный день недели, точное время проведения (нередко в начале рабочего дня) и установить постоянную группу участников, остальные участники приглашаются по мере необходимости. Иногда диспетчерское совещание проводится для рассредоточенных организаций по радио, телефонной или мобильной связи. Важно вести это совещание в жестком темпе, намеренно исключая препирательства различных служб, «копания» в мелочах, «разносью» подчиненных и т.п. Продолжительность оперативного совещания – 1,0-1,5 часа в неделю	Выявляет наличие так называемых «узких мест», причин отставаний и сбоев, здесь же принимает необходимые решения, дает поручения, определяя сроки их выполнения. Таким образом, решаются вопросы контроля выполнения плана и обеспечения ресурсами подразделений, попадающих на «критический путь» выполнения плана
<i>3. Проблемное (стратегическое) совещание</i>	Поиск лучшего управленческого решения по обсуждаемой проблеме. Решения на такого рода совещании обычно формулируются в результате дискуссии и принимаются после голосования. Обычно проводится по следующей схеме: основной доклад руководителя, содоклады (если они предусмотрены в повестке дня); далее вопросы к докладчикам, дискуссия (презения) по каждому вопросу, выработка и принятие решения. Регламент такого совещания: основной доклад 20-30 минут, содоклады – 5-10 минут, вопросы по одной минуте, дискуссия от 3 до 5 минут. Общая продолжительность составляет от 4 до 8 часов с перерывом на обед	Основной доклад обычно готовит первый руководитель (гл. конструктор, гл. инженер, экономист и т.д.). В нем определяются проблемные вопросы, альтернативы их решения, экономические затраты, методы решения. Руководитель обеспечивает коллегиальное обсуждение стратегического вопроса и принятие решения

4. Научно-техническое совещание	<p>Лучшим является вариант, когда участники совещания заранее получили обсуждаемые материалы (тезисы) и имели время изучить их. В этом случае можно совещание проводить с одним кратким докладом руководителя, сразу начиная с вопросов по существу и комментариев ведущего совещание. Участники проблемного совещания могут высказывать и отстаивать свою точку зрения. Такое совещание повышает чувство ответственности работников за принимаемые решения. Регламент такого совещания состоит из доклада, вопросов, дискуссий и принятия решения. Доклад – 15-20 минут, вопросы по 1 минуте, дискуссия – 2-3 минуты на каждого. Общая продолжительность совещания – 1-2 часа</p>	<p>Основной доклад готовит руководитель организации (президент, директор, начальник) в письменной форме: научный доклад, технико-экономическое обоснование, реферат и др. Задача совещания заключается во всесторонней оценке доклада, выдаче экспертных заключений, анкетировании участников и формулировании коллективного мнения. Роль руководителя (председателя совещания) заключается в обеспечении коммуникаций между участниками, проведении своей генеральной линии и достижении результата</p>
---------------------------------	--	--

Подготовка программы любого вида совещания диктуется его типом и, соответственно, комплексом вопросов, выносимых на него. Повестка дня – это первый документ, который составляется при подготовке совещания. Ее разработка ведется исходя из темы и задачи данного совещания. В повестке указывается основной докладчик и содокладчики, дата и место заседания. Второй момент – определение состава участников и направление им приглашений в виде телефонограммы, письма, E-mail, факса и др. В подготовительный период разрабатывается регламент совещания, в котором предусматриваются все процедурные элементы во временном измерении.

При составлении повестки дня рекомендуется первыми ставить вопросы, в которых заинтересованно большинство приглашенных (менеджеров, специалистов, служащих, рабочих). После рассмотрения вопроса приглашенных обычно отпускают, остальные вопросы ранжируются по степени сложности от более сложных и трудоемких к более простым.

В повестке дня указываются вопросы, выносимые на совещание, фамилии, инициалы и должность лиц, докладывающих каждый вопрос. Пример повестки дня будет приведен ниже.

Состав участников и их формирование

Состав участников совещания или список – это второй документ, который требуется подготовить. Если это заседание постоянного коллегиального органа – совета, правления, дирекции, комиссии, то список постоянных участников стабилен и уже имеется, и к нему лишь должны быть добавлены приглашаемые лица на каждый вопрос повестки дня.

Приглашать на любые виды совещаний следует только тех, без кого нельзя обойтись. Это работники, которых непосредственно касаются рассматриваемые вопросы, и ведущие специалисты, располагающие специальными знаниями или имеющие опыт в решении аналогичных проблем.

Четкой организации работы способствует составление списка по определенной форме, в которой заранее можно предусмотреть все сведения, необходимые впоследствии для контроля за ходом подготовки и проведения совещания. Список участников стратегического или научно-технического совещания показан в табл. 7.2.

Таблица 7.2

Список участников делового совещания

Фамилия, имя, отчество, должность	Какую организацию представляет	Дата и способ направления приглашения	Подтверждение получения приглашения принять участие в работе	Предполагает ли выступить (тема выступления)	Нуждается ли в гостинице	Нуждается ли в билетах на обратный путь (самолет, поезд, дата, номер рейса)	Прибыл на совещание. Подтверждение участия
Осина Валентина Павловна – зам. генерального директора по экономике	ООО «Промстройконструкция»	25.11.05 телефонограмма	28.11.05 факс, придет 30.11.05	О состоянии финансовой дисциплины в подразделениях организации	Да, один номер в гостинице «Волна» 30.11.05 – 02.12.05	Поезд №37 «Москва – Н. Новгород» купейный вагон	30.11.05 Выступит с докладом на 10 минут

Оповещение может быть проведено двумя способами: письменно с посылкой приглашения (извещения) или устно (по телефону). Распространенным способом приглашения на совещание являются *телефонограммы, E-mail-приглашения*. Они используются обычно для приглашения сотрудников подведомственных организаций.

Текст телефонограммы составляется в одном экземпляре и согласовывается с руководителем. Передав телефонограмму, следует попросить записавшего повторно прочитать текст, чтобы убедиться в правильности записи, особенно времени и места проведения совещания. Фамилии и трудно воспринимаемые на слух слова передаются с разбивкой по буквам. В организации может быть специальный бланк для телефонограмм, если они составляются часто. Однако обычно они оформляются на чистом листе бумаги.

Особенностью этого вида документа является указание должностей, инициалов и фамилий сотрудников, передающего и принимающего сообщение, номера их телефонов и указание времени приема телефонограммы.

Телефонограмма № 26 от 25 ноября 2005 года

Сообщаем, что 01 декабря в 16 часов в конференц-зале генеральной дирекции проводится совещание на тему: «Итоги выполнения месячного плана и повышение производительности труда».

Повестка дня совещания

1. Итоги выполнения месячного плана предприятия.

Докладчик: генеральный директор Иванов А.П.

2. О состоянии финансовой дисциплины в подразделениях организации.

Докладчик: зам. генерального директора Осина В.П.

3. Об использовании энергосберегающих технологий в производстве.

Докладчик: зам. генерального директора Сомов Д.М.

4. О переходе на новое программное обеспечение инженерных служб.

Докладчик: гл. инженер Ковыляев Т.Н.

Подписал – А.П. Иванов. Передала – Л.Н. Суворова. Принял – _____

Если для участия в совещании приглашаются работники других организаций, составляется письмо-приглашение. В нем помимо указания, кто проводит совещание, вопросов для обсуждения, времени (даты и часа) и места проведения могут указываться дополнительные условия участия: место проживания, необходимость подтверждения участия, полный адрес места проведения совещания с подробным описанием, как проехать и пройти.

Мнения специалистов о сроках приглашения участников по такой форме делового общения расходятся, т.к. зависят от расстояния и степени готовности участников. Считается, что приглашать следует, по крайней мере, за неделю до совещания в пределах федерального округа, другие считают возможным ограничиться двумя днями, если участники живут на территории одного региона. Следует внимательно проанализировать остроту и сложность вопросов, выносимых на совещание, и решение по этой организационной стороне принимать в каждом отдельном случае. Для научно-технических конференций приглашенные билеты в России рассылаются 3 раза: за 6 месяцев, за 3 месяца и за 1 месяц до начала конференции. Это делается для планового приглашения участников, уточнения состава и тезисов докладов, а также подготовки материалов до начала конференции.

Сегодня для оперативной рассылки приглашений чаще всего используются современные средства связи – телефакс или электронная почта. Преимущества рассылки с помощью электронной почты состоят в том, что, имея текст приглашения и список на рассылку, оператор ПК при его помощи осуществляет автоматическую рассылку приглашений, добавляя в каждый конкретный адрес обращение к адресату. Подготовительные этапы и исходные документы для проведения делового совещания (конференции, семинара) показаны на рис. 7.1.

Исходные документы

Процедуры подготовки



Рис. 7.1. Подготовительные этапы организации совещания

7.2. Проведение делового совещания

К первым организационным мероприятиям обслуживания совещания относится *встреча* его участников. С психологической и этической точки зрения она во многом определяет настроение. Всякие возможные срывы и накладки (не встретили, встретили с опозданием, затруднения с размещением, поиск места совещания, не хватило раздаточного материала, мало мест в помещении) неизбежно вызывают у

участников отрицательные эмоции. Практика проведения более 15 российских научно-технических конференций показывает, что приезжают 60-80% от числа заявленных участников. Поэтому на это число следует делать расчет.

При проведении совещания с ограниченным числом участников и приглашением VIP-персон (до 50 человек) первый руководитель (председатель совещания) вместе с референтом (помощником) руководителя встречают их перед входом в помещение, где будет проходить совещание, приветствует каждого и приглашает проследовать на регистрацию. При большем числе участников руководитель встречает только главных докладчиков и VIP-персон.

Участники совещания обязательно проходят *регистрацию*. Если их число ограничено, эту работу проводит секретарь-референт, отмечая каждого прибывшего в списке. Если запланировано совещание с большим количеством участников, их регистрируют специально выделенные референты (молодые, красивые женщины). Обычно регистрация ведется по заранее заготовленным спискам участников. В случаях, когда принятие решения предполагает закрытое (тайное) голосование, прибывший на совещание расписывается в заранее заготовленном списке присутствующих и получает бюллетень для тайного голосования.

Регистрация позволяет к моменту открытия совещания знать состав присутствующих (региональный, половой, национальный, возрастной). Количественный состав особенно важен для совещаний, на которых принятие решений требует кворума, то есть установленного законом или уставом организации такого количества присутствующих, при котором принятое решение является правомочным. Простое большинство – это 51% участников, а квалифицированное большинство – это 2/3 от общего числа (67%).

Одновременно с регистрацией желательно выдать талоны на питание и банкет и проставить отметки на командировочных удостоверениях. Практика показывает, что если эту операцию не выполнить сразу, то потребуются сбор, а затем раздача с отметкой командировочных удостоверений участникам совещания, или каждый участник должен будет по данному вопросу несколько раз обращаться к организаторам мероприятия.

Также во время регистрации следует сразу же собрать сведения о необходимости участникам обратных билетов. Хорошим тоном в деловых отношениях считается, если рабочая группа берет на себя задачу приобретения билетов на обратную дорогу. В ходе регистрации выясняется желание принять участие в предлагаемых мероприятиях культурной программы.

При регистрации участникам выдаются, если не были ранее разосланы, размноженные для них документы (материалы, конспекты докладов, тезисы, проекты решений и др.). Также могут выдаваться канцелярские принадлежности (папки, блокноты, авторучки и т.п.), что предусматривается заранее и закладывается в финансовые расходы совещания и оплачивается либо принимающей организацией либо за счет оргвзноса с каждого участника конференции.

Совещание должно начинаться точно вовремя. Желательно сразу согласовать с участниками правила совместной работы: регламент для выступлений, перерывы, время завершения работы совещания. Специалисты по организации совещаний предлагают временной регламент проведения однодневного совещания (табл. 7.3).

Таблица 7.3

Рекомендации по регламенту делового совещания

Элементы регламента	Время в мин.
Регистрации участников	30-60 минут
Вступительное слово	10 минут
Основной доклад	До 30 минут
Вопросы к докладчику	1 минута на каждый
Содоклады (сообщения) – не более 5	10 минут
Вопросы к содокладчику	1 минута на каждый
Выступления в прениях (дискуссии)	3 минуты
Ответ докладчика	5 минут
Ответы содокладчиков	3 минуты
Справки по ходу совещания	2 минуты
Чтение проекта решения	5 минут
Предложения к проекту решения	2 минуты
Подведение итогов совещания по каждой секции	10 минут
Кофе-брейк	15-20 минут
Обед	60 минут
Культурная программа	30-60 минут
Банкет (ужин)	120-150 минут
Итого за 1 день	600-720 минут

Общая продолжительность совещания должна составлять от 2 часов до 12 часов в день для научно-технических конференций. Перерывы продолжительностью 15 минут лучше делать после полутора часов работы совещания.

В совещаниях с большим числом участников регламентом предусматриваются: состав президиума, комиссия по выработке проекта решений (редакционная), секретариат, рабочая группа. Регламент принимается участниками совещания в начале заседания или заранее включается в Программу¹.

¹ Брагим, И.Н. Культура делового общения: Учебник / И.Н. Брагим. – Минск: Экоперспектива, 1998. – С. 120.

Важнейшие этические требования, предъявляемые к совещаниям – деловой настрой и конструктивность. Весь их ход должен быть направлен на решение производственных или коммерческих проблем, улучшение состояния дел в организации. Самоотчеты, пустословие и заверения о готовности выполнять любое решение руководства снижают эффективность совещания.

Успех совещания зависит во многом от компетентности председателя совещания, его культуры, умения вести коллективное обсуждение деловых проблем. Он должен:

- следить за регламентом и устанавливать очередность выступлений;
- внимательно выслушивать все выступления и не отвлекаться на разговоры в президиуме и чтение бумаг;
- без надобности не прерывать выступления и не комментировать высказывания выступающих;
- следить за дискуссией и направлять ее в конструктивное русло;
- пресекать некорректное поведение выступающих и уметь смягчать напряженную ситуацию веселой историей из жизни или анекдотом;
- обобщать выступления и четко формулировать выводы;
- принять проект решения (постановления) совещания.

Ход совещания протоколируется. Он также может стенографироваться или записываться на диктофон. Имеющиеся тексты докладов и выступлений передаются в секретариат, который приобщает их к протоколу.

Протокол состоит из вводной и составной частей. В вводной части указывается номер протокола, число и месяц совещания, фиксируются фамилии председателей, секретаря и при наличии президиума – его членов, а также количество присутствующих. Если их немного, то называются фамилии и инициалы.

Основная часть протокола строится по схеме: «слушали – выступили – постановили». В формулировке постановления указывается не только действие, но и его исполнители, а также срок исполнения. Протокол после редактирования и ознакомления с записями подписывается председателем и секретарем совещания. Датой протокола, а, следовательно, и началом исполнения принятого решения является день проведения совещания.

На рис. 7.2 представлена блок-схема проведения делового совещания продолжительностью 1 день. Обычно по такой схеме проводятся научно-технические совещания, научные конференции, стратегические семинары, симпозиумы специалистов.

Исходные документы

Процедуры совещания

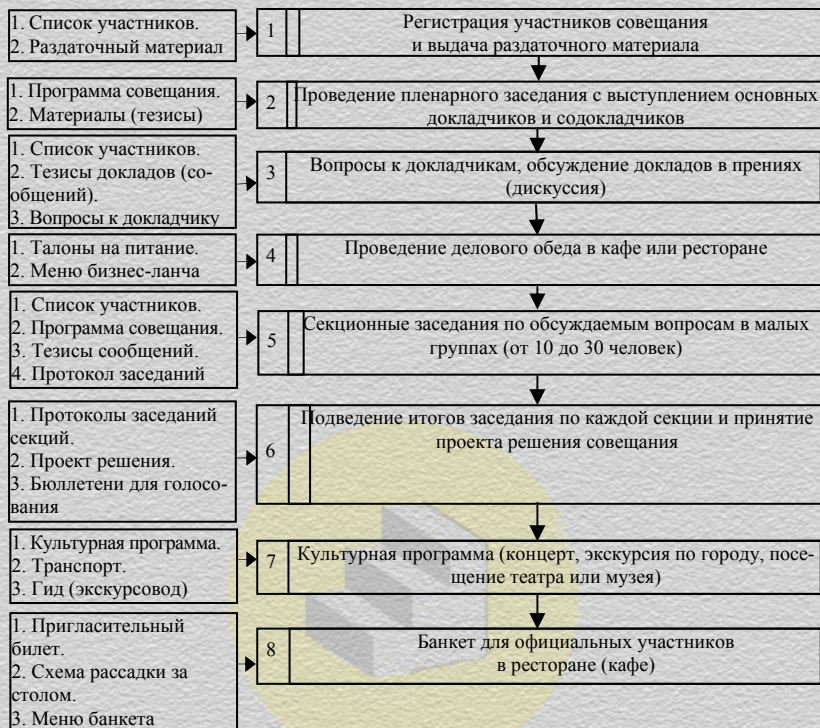


Рис. 7.2. Блок-схема проведения делового совещания (конференции, семинара)

7.3. Контроль исполнения решений совещаний

Контроль как одна из функций управления представляет собой процесс проверки и сопоставления решения с тем, что должно быть достигнуто по плану. Он занимает большую часть времени менеджера. Функция планирования циклична по периодам времени и связана с началом года, квартала, месяца, декады, недели. Функцию контроля по таким же плановым периодам менеджеру приходится выполнять ежедневно. Поэтому контроль – главный инструмент выработки исполнения решения (плана, совещания).

Всякое планирование эффективно лишь настолько, насколько эффективны следующие за ним мероприятия по его реализации и завершающий контроль исполнения.

Можно привести краткий перечень задач для контроля внутри организации: объем и номенклатура продукции (услуг), объем продаж продукции и затраты, качество продукции (услуг, работ), ценообразо-

вание, трудовая дисциплина, производительность труда (выработки), охрана труда и техника безопасности, запасы материальных ресурсов, денежный поток, наличие оборотных средств, ресурсосбережение, состояние техники и оборудования и др. Они являются предметом оперативного управленческого контроля. Под последним будем понимать проверку решений на всех уровнях управления организации. Фактически контроль заключается в сравнении того, что есть, с тем, что должно быть, иначе говоря, в сравнении плановых и фактических показателей.

Решение управленческое – акт деятельности менеджера, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование социально-экономической системы. Это заключительный этап процесса управления, превращающий его и импульс трудовой деятельности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей. Процесс принятия решения включает постановку цели, сбор проектов решения, согласование, принятие решения, исполнение и контроль.

Моделирование процесса принятия решений позволяет сделать существенный шаг в сторону количественных оценок и количественного анализа результатов принимаемых решений. Профессиональное использование моделей процесса принятия решений позволяет менеджеру, с одной стороны, контролировать интуитивные соображения при принятии решений, в частности, обеспечивать большую степень непротиворечивости, согласованности и надежности принимаемых управленческих решений, с другой – более полно реализовать интуицию, опыт и знания.

Модель позволяет найти рациональное решение лишь для того упрощенного варианта ситуации принятия решения, который используется в модели. Решение, найденное с помощью моделирования ситуации принятия решения, нужно обязательно проанализировать с точки зрения полноты учтенных в нем факторов и в случае необходимости внести соответствующие коррективы.

Наибольший эффект при принятии важных управленческих решений дает сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера и современных технологий выработки и принятия управленческого решения.

При моделировании процесса принятия решений надо иметь четкое представление о базисных элементах моделей, которыми являются:

- проблемная ситуация, требующая принятия решения;
- время и дата принятия решения;
- оценка достоверности информации об объекте;
- ресурсы, необходимые для реализации решения;
- внешние и внутренние факторы среды;
- альтернативные варианты решений;
- критерии для оценки результатов принимаемых решений.

Используемая в процессе принятия управленческого решения модель должна быть адекватна ситуации принятия решения. Это означает, что модель должна соответствовать структуре и свойствам объекта управления, а также требованиям решаемой управленческой задачи, особенностям и возможностям создания используемых методов моделирования и экспериментов, проводимых на базе используемых моделей. Б.Г. Литвак предложил основные этапы процесса управления принятия управленческих решений (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Основные этапы разработки управленческих решений

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений, практика разработки и принятия которых имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, организационной структурой, действующей системой коммуникаций, технологий управления.

Однако имеются общие процедуры, характерные для любого процесса принятия решения, где бы он не осуществлялся. Это определенная технология разработки и принятия решений, используемая в любой организации, или типовые процедуры (этапы, операции, блоки) процесса принятия управленческих решений. Профессором А.П. Егоршиным предложена упрощенная модель принятия решений на основе использования типовых операций управления (рис. 7.4).

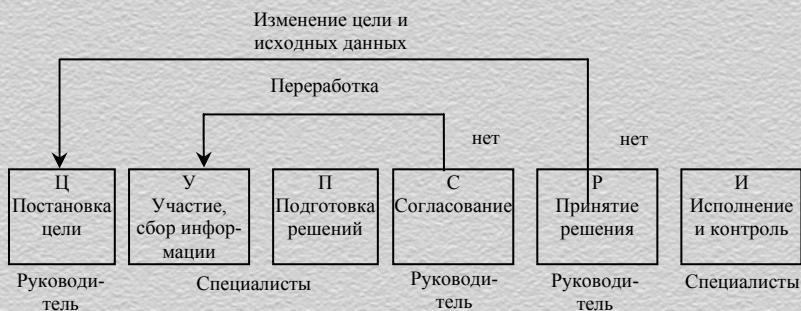


Рис. 7.4. Упрощенная модель принятия решений

Основными характеристиками управленческого решения являются:

- Цель управления. Чего нужно достичь?
- Выделенные ресурсы. Что можно использовать?
- Своевременность. В какие сроки решить задачу?
- Исполнители. Кто должен реализовать решение?
- Мотивация персонала. Каковы стимулы поощрения?
- Альтернативность. Каковы возможные варианты?
- Согласованность. С кем нужно согласовать решения?
- Результат. Что необходимо сделать?
- Контролируемость. Какие показатели и кто контролирует?

В практике управления менеджер принимает множество разнообразных решений:

- по макроподсистемам управления: производственные, экономические, инжиниринговые, маркетинговые, кадровые;
- по срокам деятельности: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные, оперативные, текущие и перспективные.

Контроль и исполнение решений могут быть эффективно достигнуты в условиях единства социальных и хозяйственных целей в сфере производства на основе комбинации двух фундаментальных составляющих работы менеджера: отношения к производству и отношения к людям. Внимание к производству означает концентрацию усилий менеджера по реализации инновационных идей, объема продаж, качества обслуживания и т.п. Внимание к людям предполагает создание творческой атмосферы: привлечение персонала к принятию решений, обеспечение справедливой системы оплаты труда, разработанной системы мотивации и т.д.

Контроль решения – это процесс обеспечения уверенности в том, что организация действительно достигает своих целей. Он дает уверенность менеджеру в том, что деятельность организации идет по пла-

ну, а контроль осуществляется полно и эффективно. В контроле можно выделить две стороны: *организационную и поведенческую*.

С точки зрения организационной стороны, обычно выделяют четыре стадии процесса контроля:

1. Установление критериев управления, по которым идет оценка достижения результата, то есть точное определение задач, показателей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. В основе данного этапа – целевое планирование результатов и критерии их достижения.

2. Сбор фактических данных о состоянии дел как результат исполнения решения, т.е. того, что было в действительности достигнуто за определенный период. При этом важно иметь необходимую оперативную и статистическую информацию (использование компьютерных средств и традиционных отчетов исполнителей – руководителей нижестоящих подразделений).

3. Анализ и сравнение достигнутого с ожидаемым (плановым) результатом. Здесь главным становится установление отклонений реальных результатов от первоначальных плановых показателей.

4. Выработка и осуществление корректирующего действия, если есть отклонения от первоначального плана. Здесь важно четкое представление менеджера о том, где и когда следует предпринять корректирующие воздействия для получения конечного результата.

На практике выделяются три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. По форме они схожи, так как имеют одну цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Он используется в основных ключевых предметах управления (ресурсах): человеческих, материальных, технических и финансовых. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается за счет тщательного анализа деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей работниками. Контроль материальных ресурсов сводится в основном к проверке наличия объемов сырья, материалов и комплектующих на складе или в поставке, а также соответствию материалов, сырья и конструктивов техническим условиям, стандартам. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является оценка наличных средств, своевременная оплата материального труда, анализ бюджета организации.

Текущий контроль осуществляется в процессе реализации планов по достижению поставленных целей и критериев управления в ходе

проведения работ. Цель его – исключение отклонений от намеченных планов, а также от воздействия различных внешних и внутренних факторов среды. Важнейшим условием контроля на этом этапе является обратная связь, которая дает информацию об отклонениях, вызываемых как внешними, так и внутренними факторами.

Заключительный контроль предусматривает обработку информации после того, как решение выполнено (план, мероприятия, график), фактические результаты сравниваются с плановыми.

Заключительный контроль должен ориентироваться на достигнутый конечный результат, производиться своевременно, быть простым и экономичным и отвечать сущности решения и конечного результата. Модель контроля решений, предложенная в американском учебнике «Основы менеджмента»², представлена на рис. 7.5.

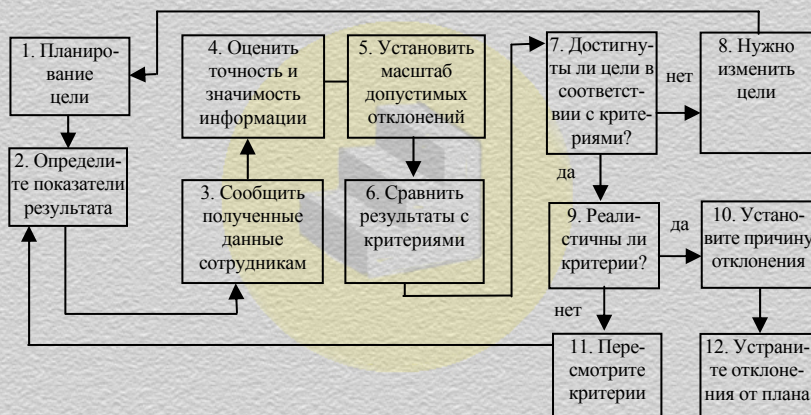


Рис. 7.5. Модель процесса контроля решений

Поведенческая сторона контроля. Люди являются неотъемлемым элементом контроля, поэтому при разработке процедуры контроля менеджер в первую очередь должен принимать во внимание поведение людей. Ибо реализация каждого управленческого решения зависит от человеческого фактора.

Человеческий фактор при контроле – это психологическая реакция подчиненных на контролирующие функции. Слово «контроль», как и слово «власть», рождает прежде всего отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности – в общем, все то, что не совпадает с нашими пред-

² Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994. – С. 406 /В модель внесены дополнения авторов пособия/

ставлениями о свободе личности. Большинство людей воспринимает контроль как способ удержания работников в определенных рамках. Однако возможен другой подход: контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контролю исполнения решения надо учиться, т.к. он должен осуществляться четко, реально, своевременно и благожелательно.

Следует назвать некоторые ошибки при контроле, которые вызывают отрицательные реакции для исполнителей решений:

- контроль не должен ограничиваться инцидентами. Контроль – это не «досье негативов» сотрудника, в котором собираются ошибки, срывы сроков, жалобы потребителей, клиентов и т.д.;

- контроль не должен быть тотальным, когда контролируется «все и вся». Такой контроль рождает в работниках чувство вины, отказ от самостоятельного принятия решений;

- контроль не должен быть скрытным, когда информация о работнике добывается с помощью осведомителей, клезушников, из «корзины для бумаги» и т.д. Слухи – не основание для подозрений, такой контроль вызывает обиду и озлобление;

- не следует контролировать менеджера тот участок, который вы прекрасно знаете в цифрах, особенностях и тонкостях происходящих процессов. Вы упускаете другие участки и настраиваете против себя тех, кто был с вами;

- не контролируйте ради «проформы», поверхностно, формально. Такой контроль расхолаживает работников, порождает неверие в его целесообразность;

- не контролируйте предвзято или по подозрению. Это признак неуверенности руководителя, и он рождает мнение работников о предвзятости и ненужности контроля;

- не следует держать результаты контроля до удобного случая, когда можно использовать их как способ заставить замолчать контролируемого. Результаты любого контроля должны быть открытыми и деловыми.

Менеджеры могут корректировать отклонения путем пересмотра планов или кадров, более детального разъяснения заданий, пересмотра стиля руководства.

Для того, чтобы контроль обеспечивал достижение целей организации, он может быть представлен в виде плана мероприятий со сроками, затратами и исполнителями, кроме того он должен быть доступным для трудового коллектива. Пример такого плана мероприятий по реконструкции цеха представлен в табл. 7.4.

Таблица 7.4

**План мероприятий по исполнению решений руководителя
(на примере реконструкции цеха численностью 100 человек)**

Мероприятия	Сроки выполнения		Затраты, тыс. руб.	Ответственный исполнитель
	начало	окончание		
1. Подготовить проектно-сметную документацию на реконструкцию цехов	01.03.05.	30.04.05.	500	Гл. инженер. Гл. строитель ОКС, ПТО
2. Демонтаж станков силового и энергетического оборудования в цехе	01.05.05	31.05.05	720	Нач. цеха. Мастера-бригадиры
3. Заказ и поставка нового оборудования и технологии производства	01.05.05.	31.06.05	5840	Гл. технолог ОГТ
4. Ремонтно-строительные работы в цехе (отделочные, специальные)	01.06.05	31.07.05	2160	Гл. строитель ОКС
5. Монтаж новых станков и оборудования в цехе	01.08.05	31.08.05	1180	Бригадир механиков ОГМ
6. Пуско-наладочные работы. Выпуск пробной партии	01.09.05	30.09.05	1200	Гл. технолог. Нач. цеха
7. Обучение промышленно-производственного персонала новой технологии	01.08.05	30.09.05	1400	Нач. цеха. Мастера производственного обучения
8. Запуск новой продукции и производство серийной партии	01.10.05	31.11.05	2300	Нач. цеха. Мастера-бригадиры
Итого	01.03.05	31.11.05	15300	-

Тест 10. «Деловое совещание»

Прочитайте вопросы теста и ответьте сразу «Да» или «Нет». Запишите номера вопросов и ответы на отдельном листе бумаги.

Вопросы	Да	Нет
1. Знаете ли Вы виды деловых совещаний?		
2. Готовите ли заранее программу совещания?		
3. Уделяете ли Вы внимание предварительной подготовке совещания?		
4. Знаете ли Вы подготовительные этапы организации совещания?		
5. На каждом совещании Вы утверждаете регламент совещания и четко его соблюдаете?		
6. Умеете ли Вы вести коллективное обсуждение проблем?		
7. Можете ли Вы четко назвать процедуры делового совещания (конференции, семинара)?		
8. Можете ли Вы определить четко исходные документы для проведения совещания?		
9. Ведете ли Вы всегда регистрации участников совещания?		
10. Даете ли Вы возможность высказаться в прениях всем желающим?		
11. Часто ли у Вас деловые совещания превращаются в конфронтацию и выяснение «Кто против?»		
12. Оформляете ли Вы или Ваши помощники результаты совещания в виде протокола или Решения?		
13. Осуществляете ли Вы контроль использования решений совещания ежемесячно?		

14. Можете ли Вы назвать основные этапы разработки управленческого решения?		
15. Знаете ли Вы основные характеристики управленческого решения?		
16. Вы можете сразу назвать четыре стадии процесса контроля решений?		
17. Соблюдаете ли Вы типовую (собственную) модель процесса контроля решений?		
18. Нарушаете ли Вы этику поведения при контроле решений (срыв плана, невыполнение решения)?		
19. Готовите ли Вы план мероприятий по реализации решения?		
20. Анализируете ли Вы процент исполнения принятых решений?		

Ключ к тесту:

Подсчитайте количество ответов «Да» и присвойте каждому один балл. Сравните общую сумму баллов с рекомендациями:

До 7 баллов. Вы плохо подготовлены к проведению деловых совещаний. Рекомендуем внимательно изучить материал главы 7.

От 8 до 15 баллов. Вы достаточно хорошо подготовлены к ведению деловых совещаний, но рекомендуем иметь стандартный регламент их проведения.

Свыше 16 баллов. Здесь два варианта: 1. Вы прекрасный руководитель. 2. У Вас завышена самооценка и Вы небрежно ответили на тест.

Практическое задание 9. «Деловое совещание»

Прочитайте внимательно материал главы 7 и заполните прилагаемую таблицу. В диагностике состояния в вашей организации нужно выявить проблемы и недостатки по элементам деловых совещаний. В третьей графе нужно дать научно-практические рекомендации для эффективного проведения совещаний в Вашей организации. Объем задания 2 стр. компьютерного текста формата А4; шрифт – 12. Задание сдается преподавателю и после исправления замечаний включается в реферат.

Элементы деловых совещаний	Диагностика состояния в Вашей организации (проблемы, недостатки)	Что Вы рекомендуете для эффективного проведения совещаний
1. Подготовка делового совещания: - программа, виды совещаний, состав участников, оповещение; - типовые этапы подготовки		
2. Проведение делового совещания: - регламент совещания; - блок-схема проведения; - функции председателя; - результаты совещания		
3. Контроль исполнения решений совещания: - этапы разработки управленческого решения; - упрощенная модель принятия решений; - модель процесса контроля решений		

Резюме

1. Совещание – это форма организации делового общения группы людей с целью обмена информацией и принятия коллективного управленческого решения. Существуют такие виды совещаний: инструктивное, оперативное (диспетчерское), проблемное (статистическое), научно-техническое.

2. На подготовительных этапах совещания выполняются следующие процедуры: составляются повестка дня, список участников, определяются место совещания, способы оповещения, осуществляется подготовка материалов, организуется рабочая группа, составляется смета доходов и расходов, осуществляются организационные мероприятия, проверка готовности к проведению.

3. Проведение делового совещания является сложным организационным процессом, включающим: регистрацию и размещение участников, выдачу материалов, уточнение списка докладчиков и участников, организацию коммуникаций в зале заседания, подведение итогов совещания, культурную программу и банкет.

4. Важным нормативным документом является регламент совещания, предусматривающий интервалы времени по основным процедурам совещания.

5. Контроль является одной из основных функций управления и представляет собой процесс проверки и сопоставления того, что должно быть доступно в результате решения (в плане).

6. Решение управленческое – акт деятельности менеджера, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование социально-экономической системы.

7. Упрощенная модель принятия решения включает следующие 6 операций: постановка цели, сбор информации, подготовка решения, согласование, принятие решения, исполнение и контроль.

Контрольные вопросы

1. Назовите виды деловых совещаний.
2. Каким способами может быть проведено оповещение участников?
3. Что включает в себя подготовительный этап делового совещания?
4. Можете ли Вы назвать рекомендуемое время по элементам регламента совещания (доклад, вопросы, прения)?
5. Назовите правила коллегиального обсуждения деловых проблем.
6. Знаете ли Вы основные процедуры проведения делового совещания?
7. Что такое контроль? Какова его роль в управлении?
8. Могут ли принимать решения специалисты и служащие по производственным вопросам?
9. Назовите характеристики управленческого решения.
10. Какие стороны и способы контроля решений Вы знаете?

Глава 8. Этика дистанционного общения

Где мало слов, там вес они имеют.

В.Шекспир



8.1. Роль информации в современном мире

Информация управления – совокупность сведений (данных, сообщений), устраняющих неопределенность знаний у получателей сообщений. Информация, передаваемая устным, письменным, аудиовизуальным и электронным способом по различным каналам связи и используемая персоналом для выработки управленческого решения. В сфере управления наибольшее распространение получили документальные и электронные формы представления информации.

Потоки информации – это совокупность сообщений, объективно отражающих развитие хозяйственного процесса, которые передают по каналам связи для осуществления управления. Потоки могут быть *прямыми* (от подсистемы управления – к управляемой подсистеме, например, плановые задания, нормативы ресурсов) и *обратными* (от управляемой подсистемы – к управляющей, например, факт выполнения задания, использования ресурсов).

Ценность информации определяется комплексным вероятностным показателем $Q(\tau)$ как функция вероятностей поступления информации (P_c), полноты информации (P_n) и ее достоверности (P_d) по формуле:

$$Q(\tau) = P_c \times P_n \times P_d$$

Поэтому необходимо добиваться своевременного поступления информации, но без ее перенасыщения (избыточности) или недостаточности. Все это повысит эффективность обработки информации и принятых решений. Роль информации для процесса управления двойственна.



С одной стороны, постоянное увеличение потока информации по мере развития системы создает трудности в управлении ею, так как требуется переработка все возрастающего объема информации (рост объема информации при развитии производства происходит нелинейно; более высокими темпами растет объем информации при экстенсивном развитии производства).

С другой стороны, по мере роста объема информации увеличиваются возможности совершенствования производства. Познание новых законов и закономерностей тем и ценно для человечества, что оно открывает новые возможности управления процессами. Примером этого могут служить разработка и применение шестого поколения электронно-вычислительных машин, которые используются в процессах управления.

Классификация информации представлена на рис. 8.1.

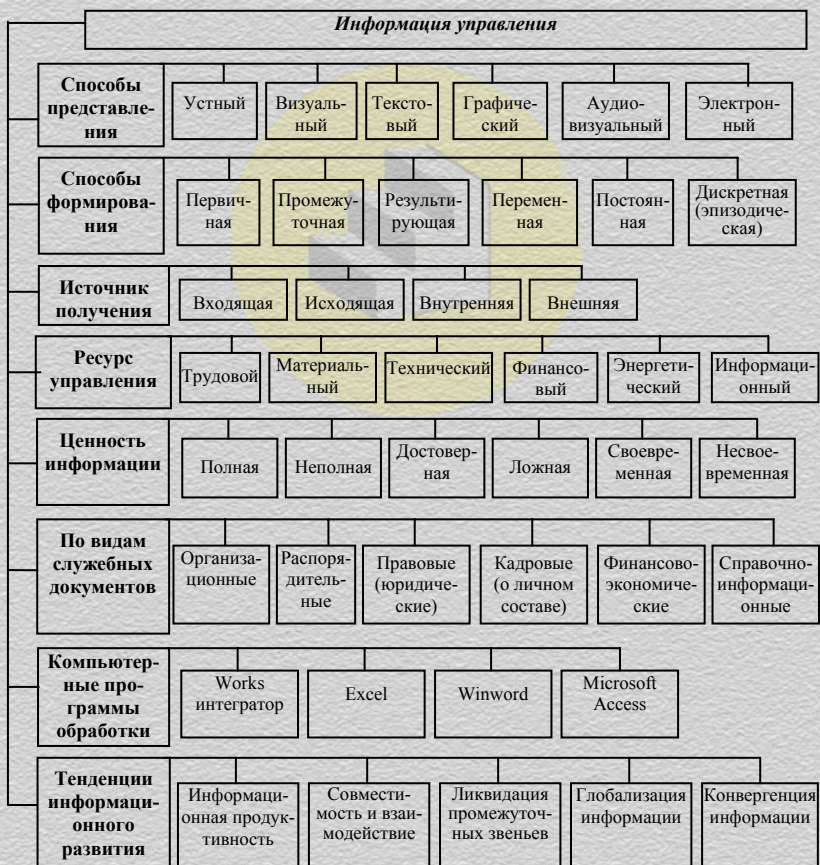


Рис. 8.1. Классификация информации управления

Сегодня информатизация – это глобальный процесс, связанный с кардинальными изменениями структуры и характера мирового экономического и социального развития, с переходом к новым поколениям наукоемких технологий, системам техники и материалов и новым видам информационного обмена, решающим образом меняющим характер труда и условия жизни человека. Информатизация – объективный и закономерный этап, через который в той или иной форме должно пройти каждое общество, вступившее на путь интенсивного развития. Можно выделить 2 этапа информатизации в XXI веке. Первый этап включает решение следующих главных проблем:

- подготовка, ведение, корректировка правовых и хозяйственных норм, обеспечивающих функционирование информации в качестве товара, с учетом общепризнанных в мировой практике норм;

- формулирование и введение базовых стандартов, регламентирующих форму представления, способы обработки и передачи информации (протоколы обмена, интерфейсы и т.д.) с учетом международных стандартов аналогичного назначения;

- обеспечение компьютерной грамотности и информационной культуры населения; перестройка учебного процесса и развитие сети переподготовки кадров с широким привлечением международных учебных центров;

- создание и развитие основных компонентов инфраструктуры информатизации: общегосударственной системы передачи данных, государственной системы баз данных, единой автоматизированной системы средств связи;

- разработка и начало формирования рынка информационных продуктов и услуг, участвующего в мировом разделении труда;

- использование экономических механизмов централизованного планирования, индикативного управления и свободного рынка с целью обеспечения приоритетного развития производства материалов нового поколения, микроэлектроники и радиоэлектроники.

На втором этапе развития можно ставить следующие задачи:

- удовлетворение потребности всех сфер социально-экономического развития в использовании распределенных баз данных;

- осуществление полного взаимодействия общегосударственных информационных инфраструктур через международные сети связи с базами данных и знаний;

- осуществление масштабного применения интегрированных систем обработки информации;

- использование систем массового информационного обслуживания населения через электронную почту и Интернет;

- создание конкурентоспособных интеллектуальных производств информационных продуктов и услуг;

- развитие фундаментальных исследований в области искусственного интеллекта, предусматривающее решение многих проблем;
- создание высокопроизводительных вычислительных средств с нетрадиционной архитектурой (многопроцессорные, нейтронные, оптические, молекулярные и т.п.);
- развитие фундаментальных работ в кооперации с международными научными центрами, создание открытых «научных парков» в области создания систем искусственного интеллекта;
- активное использование информационных мультимедийных технологий в открытом образовании.

Основные тенденции информационного развития в перспективе:

1. *Ликвидация промежуточных звеньев.* Неизбежным следствием процесса информатизации в области взаимоотношений поставщиков и покупателей является ликвидация промежуточных звеньев. Использование новых информационных технологий ведет к созданию более совершенного рынка, под которым понимается рынок с минимальным количеством промежуточных звеньев между покупателем и продавцом. В сфере образования использование Интернет, электронных библиотек и мультимедийных технологий обучения приведет к открытой системе обучения со свободным доступом обучающихся к мировым технологиям и хранилищам информации.

2. *Глобализация информации.* Расширяются способности транснациональных корпораций успешно вести дела в мировом масштабе, новые технологии предоставляют организациям возможность проводить коммерческие операции на периферии, используя при этом знания о состоянии рынка. Одновременно с этим идет глобализация рынка потребительской продукции.

3. *Информационная продуктивность.* Конечные потребители информации осознают, что хорошо выполненный информационный продукт – «сообщение» – сохраняет свою ценность дольше, чем конкретные машинные носители, а стоимость единицы информации сокращается. Программы интерактивного обучения, вызванные к жизни успехами в создании лазерных дисков, являются одним из новейших примеров такого воздействия.

4. *Совместимость и взаимодействие.* Означает возможность двух или более сторон, представленных машиной или человеком, провести идеальный обмен информационным продуктом. Определение «идеальный» означает отсутствие смыслового искажения или непредусмотренной задержки между созданием, обработкой и использованием информационного продукта. Обмен «человек – человек» становится идеальным за счет ликвидации промежуточных звеньев, людей или технических средств, которые могут отфильтровывать важные частности или замедлять передачу информации.



5. *Конвергенция информации.* Конвергенция в виде сближения национальных культур, рынков и менеджмента является конечным результатом. Исчезают различия между изделиями и услугами, информационным продуктом и средствами, использованием их в быту и для новых целей, информацией и развлечением, а также среди отдельных режимов работы, таких как передача звуковых, цифровых и видеосигналов. Стремление к более совершенному информационному продукту влечет за собой развитие способностей к взаимодействию, которое обеспечивает возможность ликвидации промежуточных звеньев. Последняя ведет к глобализации, которая, в свою очередь, – к конвергенции. Конвергенция стимулирует распространение знаний в области информации, что способствует повышению спроса на информационный продукт.

8.2. Письменное общение и деловая переписка

Деловая переписка, деловое письмо, официальная корреспонденция – все эти термины во многом равнозначные и являются одной из письменных форм делового общения. В отличие от невербальных форм общения деловое письмо требует значительно большего времени для предварительных размышлений, иной культуры для отбора материала, а также литературного языка. Не случайно Б. Паскаль сказал: «Извини, дорогой друг, я написал длинное письмо, потому что у меня не было времени написать короткое».

Культура деловой переписки определяется такими принципами, как:

- лаконизм;
- информационная достаточность;
- литературный язык;
- логика и последовательность изложения;
- ясность и недвусмысленность сообщения;
- соблюдение светского этикета.

Деловая или официальная переписка имеет дополнительные специфические стороны, игнорировать которые недопустимо:

- формализация письма (входящий и исходящий номер, название организации, указание должностного лица, дата отправки и др.);
- ссылка на действующие правовые и юридические нормы;
- использование предусмотренных законом (ГК, ТК, НК, БК) экономических, финансовых, административных санкций за невыполнение договоров;
- соответствие этическим нормам письменного обращения.

При всем разнообразии официальной корреспонденции она делится на три основных вида:

1. Официальная переписка между государственными органами различных стран, посольствами и иностранными представительствами (ноты, меморандумы, верительные грамоты и др.). Этот вид корреспонденции используется в дипломатической практике.

2. Деловые (коммерческие, хозяйственные, трудовые) письма, имеющие официальный характер и широко применяемые при организации деловых контактов между предприятиями, организациями, предприятиями и органами власти.

3. Служебные письма (деловая корреспонденция) как неотъемлемый элемент внутрифирменного управления организацией. Они включают письма, служебные, объяснительные и докладные записки, телеграммы, телефонограммы, телефакс, электронную почту и другие новейшие формы бумажной визуальной передачи информации.

Корреспонденцию принято также подразделять на два крупных блока:

– *входящую*, то есть получаемую организацией от своих деловых партнеров, поставщиков, вышестоящих организаций, органов государственного контроля, государственного и местного самоуправления;

– *исходящую*, формируемую непосредственно в организации и направленную во внешнюю среду (предприятия, организации, учреждения).

Протокольные требования к официальной переписке, целью которых является оказание адресату знаков почтения, на которые он имеет право, при соблюдении в то же время соотношения рангов между отправителем и адресатом, строятся на принципах равенства, уважения и взаимной корректности.

Разумнее всего письмо готовить на языке адресата. Однако в ближайшее зарубежье (страны СНГ) можно направлять корреспонденцию на русском языке, поскольку во многих бывших советских республиках наряду с национальным языком используется русский язык (Украина, Беларуссия, Казахстан, Таджикистан). В дальнее зарубежье нужно писать письмо на английском языке, который является одним из наиболее распространенных международных языков. ООН признала в качестве международных языков немецкий, французский, испанский, китайский и русский, что не замедлило сказаться на международной переписке.

При оформлении официальной (деловой) корреспонденции следует придерживаться нескольких основных правил:

– служебные письма пишутся на чистом бланке или листе бумаге только на лицевой стороне;

– в начале письма указываются исходящий номер и дата, организация и должностное лицо;

– не принято писать длинные письма (более 1 страницы);

– если письмо получилось больше одной страницы, то в конце каждого последующего листа нужно поставить «продолжение следует» («continued over»);

– каждая страница, кроме первой, нумеруется арабскими цифрами;

– служебные письма набираются на компьютере, ширина поля с левой стороны листа должна быть не менее 30 мм, справа – 10 мм, сверху и снизу – 25 мм. Текст письма печатается через два или полтора интервала. Абзац печатается с красной строки – пять интервалов, а обращение к адресату пишется без абзаца;

– исходящая информация официального характера не должна содержать каких-либо рукописных пометок, в тексте не допускаются исправления;

– конверты должны быть соответствующего размера. Письмо складывается текстом внутрь, вдвое или втрое. Наиболее важные деловые письма желательно не сгибать, а посылать в больших конвертах из плотной бумаги;

– если вы посылаете поздравительные открытки, следует помнить о том, что ставить только подпись принято лишь на официальном поздравлении. Личная открытка должна содержать хотя бы несколько строк;

– в конце письма указывается должность, фамилия и инициалы руководителя организации. Возможно указание почетных званий;

– резолюции на всех видах входящей корреспонденции делаются карандашом или ручкой либо на отдельном листе формата А5, который прикладывается к письму;

– на телеграфный или факсимильный запрос необходимо дать ответ до истечения 3 дней, на письмо – до 10 дней. Если запрос требует детального рассмотрения, то в течение трех дней следует сообщить деловому партнеру или его помощнику (секретарю), что письмо принято к сведению и проблема изучается. Международная практика подтверждает окончательный ответ в таком случае в срок до 30 дней.

Следует заметить, что в современной России эти несложные правила письменного этикета не всегда соблюдаются даже государственными и муниципальными учреждениями.

Работа с деловой корреспонденцией

Практика менеджмента свидетельствует, что руководители, особенно высшего звена, перегружены работой с документами. Большую часть этого ежедневного потока информации составляет различная деловая переписка, которая является немаловажной частью комплекса деловых отношений организации.

Руководитель организации или подразделения обязан ежедневно работать с деловой корреспонденцией, без этого деятельность организации будет неэффективна, а незнание требований контролирующих органов может привести к большим штрафам. Можно ли в какой-то степени сократить большой объем документов руководителя? Наука и практика управления в данном случае дают рекомендации: путем разбора почты помощником, референтом, децентрализации управления и введения компьютерного контроля корреспонденции.

Как сократить число входящих документов? Теоретически здесь возможны два варианта:

а) весь поток входящей корреспонденции идет на стол руководителю и он распределяет почту сам;

б) входящую почту разбирает помощник, который определяет исполнителя внутри организации в соответствии со структурой и матрицей распределения функций.

Безусловно, первый вариант чреват перегрузкой руководителей, которые подключаются на каком-то из этапов в помощь «первому лицу». Отсюда вытекают социальные и психологические последствия, недостаток внимания к стратегическим вопросам. Кроме этого, такой подход еще и не позволяет принимать по входящей корреспонденции оперативные решения.

Любой первый руководитель, даже самый опытный и решительный, в соответствии с функциональной специализацией не может обойтись без своих заместителей и руководителей служб, отделов. Практика показывает, что из-за неупорядоченности маршрутов движения, длительной обработки, плохо организованной доставки до 40% документов доходят до исполнителей с опозданием, что приводит к большой задержке решений и ответных сообщений.

Второй вариант освобождает первого руководителя от рутины, разбора почты, которую делает его помощник, и в то же время позволяет ему быть в курсе важнейших событий. Этот вариант более реален, так как исключает руководителя из повседневной рутины, контроля корреспонденции и сроков исполнения его решений.

Анализируя практику российских организаций, можно убедиться, что в большинстве организаций поток входящих деловых бумаг разделяется на три группы.

Первая группа документов – это документы, требующие специальных знаний и компетенции главных и ведущих специалистов среднего звена менеджмента; они проходят мимо директора.

Вторая группа – документы, попадающие к заместителю директора по функции, требующие подготовки решения в отделе или службе, где готовятся решения; затем документы поступают на подпись к руководителю или его заместителю.

Третья группа документов – важная официальная корреспонденция, сразу попадающая к директору. Это решения и постановления федеральных, региональных и местных органов управления, вышестоящих организаций, письма деловых партнеров по выполнению хозяйственных договоров, важнейшие обращения общественных организаций. По ним руководитель должен принять решения немедленно, во всяком случае в течение 2-3 дней; если он находится в командировке, помощник обязан его известить по мобильной связи.

Распределение, контроль исполнения и ответы по деловой корреспонденции можно упорядочить. Путем введения предварительного рассмотрения документов. Эту функцию может выполнять помощник или референт руководителя, заведующий канцелярией, менеджер по контролю исполнения, а в малых организациях – секретарь-референт.

Заметим, что важнейшее условие успешности метода предварительного рассмотрения корреспонденции – четкое распределение функций между должностными лицами в организации, которые непосредственно подчинены руководителю, структурными подразделениями. Исходящие документы поступают к первому руководителю для подписи или утверждения с визами руководителя подразделения, юрисконсульта, а по финансовым документам – главного бухгалтера. Такой порядок, естественно, сократит продолжительность и число исходящих документов, идущих через руководителя организации. Однако для этого необходимо четко распределить функции между руководителем организации и его заместителями, которым он делегирует часть полномочий, в том числе и подпись исходящей документации.

Документооборот (поток входящей и исходящей документации) зависит от величины организации, рассредоточенности подразделений и численности персонала. Ориентировочные объемы документооборота для производственных, коммерческих и научных организаций составляют в год: до 1000 документов – для малых предприятий с численностью работников до 150-200 чел.; до 6000 документов – для среднего предприятия с численностью работников до 1000 чел.; до 20000 документов – для крупной организации с рассредоточенными подразделениями и численностью работников до 10 000 чел.

Руководители крупных организаций, документооборот которых составляет 20 тыс. единиц рассматривают и подписывают со своими заместителями не менее 20 тыс. документов (договоры, планы, отчеты, графики, записки-соглашения и т.п.). Просмотр одного документа и его подписание отнимают приблизительно три-пять минут. Таким образом, даже при наличии 5 заместителей 20-25 дней в году руководители организации заняты исключительно анализом и подписанием документов.

Подписи руководителей организации в тех документах, которые не требуют их особого внимания, создают ненужные «замкнутые петли» в документообороте. Это снижает оперативность и усложняет работу получателей. Рекомендации ЕГСД в этом отношении предельно четки: «Документы, не требующие подписи руководителя учреждения, следует отправлять за подписью руководителям структурных подразделений». И далее: «Доклады, докладные записки, справки и другие документы информационного, справочного или аналитического характера могут подписываться исполнителем, если разрешаемые при этом вопросы не выходят за пределы его полномочий»³².

³² Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: Учебник / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2000. – С. 143.

У данной проблемы есть еще один аспект. Даже наиболее опытные и способные руководители, подписывая документы, вникнуть в содержание которых у них нет времени, требуют множества виз о согласовании. Они полагают, что разносторонняя оценка документа теми, кто их визирует, снизит вероятность субъективного или даже ошибочного подхода к решению вопроса. Несомненно, в этом есть здравый смысл. Однако такой подход резко снижает ответственность руководителей служб и подразделений. Подпись первого руководителя поглощает ответственность этих лиц за решение даже мелких проблем текущей деятельности организации.

Сократить число исходящих документов, следующих через кабинет первого руководителя, помогает бездокументное общение: установление между руководителями организаций доверительных отношений, которые позволяли бы решать возникающие вопросы на основании устной договоренности («купеческого слова»), краткой переписки, а также развития бездокументных средств обмена информацией с помощью компьютеров и Интернет, что позволяет сократить в несколько раз объем документооборота в организации.

Следует отметить, что делегирование полномочий немыслимо без усиления функции контроля: чем больше доверяется подчиненным, тем выше должна быть уверенность в том, что они правильно реализуют делегированные им функции.

Стремление отдельных руководителей иметь собственный архив, состоящий из копий полученных или подписанных документов, свидетельствует о невысокой управленческой подготовке руководителя или о недоверии секретарю-референту или помощнику. Документы в этом случае трудно хранить упорядоченно, поиск их затруднен.

8.3. Телефонные переговоры

Этика телефонных переговоров

Телефонные переговоры составляют важный элемент эффективных коммуникаций и корпоративной культуры. В зависимости от профессии и должности мы тратим ежедневно на телефонные переговоры от нескольких минут до нескольких часов. Должности руководителя и секретаря просто обязывают проводить у телефона значительную часть рабочего времени, а он подчас является главным стрессовым раздражителем.

Телефон прочно вошел в нашу деловую и личную жизнь и, несмотря на развитие общения посредством Интернета, сдавать своих позиций не собирается. Телефонное общение имеет большое значение в деятельности организаций самых разных направлений, поскольку обеспечивает непрерывный обмен информацией независимо от состояния. Не говоря уже о том, что огромное количество вопросов ре-

шается по телефону быстро и без дополнительных затрат (почтовых, транспортных и т.д.). Подсчитано, что в среднем на деловые разговоры тратится от 4 до 25% рабочего времени и до 90% в тех случаях, когда телефон является постоянным рабочим «инструментом».

Как сделать общение по телефону более эффективным и приятным? Для этого существуют правила телефонного этикета, направленные на облегчение взаимодействия с партнерами и клиентами, установление и поддержание деловых связей, грамотное представление, создание имиджа и поддержание репутации организации. Сотрудники, владеющие деловым этикетом, тратят на телефонные разговоры гораздо меньше времени, что, естественно, положительно сказывается на работе в целом.

На вопрос: «Умеете ли вы разговаривать по телефону?» – каждый человек ответит положительно. Разговор по телефону настолько привычен, что порой мы не задумываемся над тем, «как наше слово отзовется».

Впечатление об организации складывается уже на первых минутах разговора и во многом определяет дальнейшие отношения с клиентом. От внимания, оказанного клиенту, зависит, насколько продуктивным будет разговор и не станет ли он последним. Существует интересная закономерность: о плохом впечатлении человек рассказывает гораздо большему количеству людей, чем о хорошем. Следовательно, необходимо уметь произвести и удержать положительное впечатление, потому что грубость и непрофессионализм быстро оттолкнут клиента.

Даже одного слова порой достаточно, чтобы поменять отношение к организации не в лучшую сторону. Поэтому очень важно, чтобы у ваших потенциальных клиентов сформировался позитивный образ организации, появилось желание работать именно с вами. В этом огромную роль играет компетентность сотрудников, их заинтересованность и умение преподнести информацию.

Неумение сотрудников правильно вести деловые разговоры, в конечном счете, обходится достаточно дорого. Это выражается в потере доверия к организации, упущенных деловых возможностях и перспективах.

Как мы проигрываем своей русской неграмотностью западным бизнесменам и менеджерам, чья пунктуальность и дисциплинированность всегда поражает. Известно, что профессора российского госвуза сложно разыскать вне кафедры: то он в библиотеке, то дома, то на даче. Профессор А.П. Егоршин рассказывает: «Мне хорошо запомнился такой пример. В 1993 г. я стажировался в Международной школе менеджмента IESE в Испании. В этой школе работал крупный профессор по автомобильному бизнесу Педро Нуено, который пригласил меня участвовать в международной конференции «Будущее автомобильной индустрии Испании». Однажды, зайдя к нему на кафедру, я спросил у

секретаря: «Где профессор Педро Нуено?». Она сказала, что он будет послезавтра, но если он мне нужен срочно, то она его найдет сейчас: «Он в одном из банков Барселоны». Было послеобеденное время. Будучи в полной уверенности, что она его не найдет, я согласился подождать. Каково было мое изумление, когда она его разыскала в течение двух минут в огромном банке и связала со мной по телефону!

И, наоборот, я долго не мог договориться о встрече с генеральным директором крупного российского предприятия. А когда встретился и переговорил с ним, то понял, что не только секретарь не знаком с его календарем встреч, но и он сам совершенно не владеет искусством тайм-менеджмента и при всех своих барских замашках является человеком, который в рыночной экономике стал ненужным...»

Эти примеры подтолкнули авторов к составлению рекомендаций по ведению телефонных переговоров.

Основные правила телефонного этикета

Поскольку при разговоре по телефону визуальный контакт отсутствует, решающую роль играют такие факторы, как интонация, продолжительность паузы, скорость речи и т.д. Психологи утверждают, и это касается не только телефонного, но и личного общения, что исход беседы на 90% решает не «что» говорится, а «как». Согласитесь, что с бодрым, энергичным собеседником, несущим позитивный «заряд» разговаривать намного приятней и интересней, чем с вялым и незаинтересованным. Правило: «разговаривай с людьми так, как хочешь, чтобы разговаривали с тобой» значительно облегчает работу.

В рамках одной организации лучше всего использовать единую форму приветствия: во-первых – это солидно, во-вторых – организация приобретает лицо, свой собственный стиль. Вместо: «Могу я вам помочь?» лучше говорить: «Чем я могу вам помочь?». Нельзя задавать вопрос: «Кто это?» или «Кто его спрашивает?», правильнее сказать: «Могу я узнать, кто говорит?» или «Скажите, пожалуйста, кто говорит?».

Во время разговора нужно внимательно следить за дикцией. Слова необходимо произносить четко и внятно, чтобы избежать переспрашивания. Особого внимания требуют имена, названия и цифры.

Беседа должна вестись в доброжелательном, спокойном тоне, не быстро, но и не слишком медленно. Учитывайте профессиональный уровень собеседника. Следите за логикой ваших высказываний, аргументируйте, но без недовольства и агрессии.

Чтобы избежать лишней траты времени, к деловому звонку лучше подготовиться заранее. Все, что может понадобиться во время разговора, нужно держать под рукой. Также желательно составить список вопросов, чтобы не упустить что-нибудь важное и не создавать ненужных пауз.

В конце разговора необходимо убедиться, что вы правильно поняли информацию. Если вас попросили что-то передать третьему лицу, постарайтесь об этом не забыть, предварительно записав просьбу.

Голос выдает настроение, что отлично улавливается собеседником. Поэтому нужно контролировать эмоции. Недопустимо перекладывать свое раздражение, усталость или плохое настроение на собеседника. На интонацию влияет даже поза, в которой человек разговаривает. Если вы лежите в кресле, свободной рукой перелистывая журнал, можете быть уверены, собеседник это почувствует.

Во многих организациях установлены мини-АТС. Во время переключения нужно сообщить абоненту, в какой отдел или на какого сотрудника его переключают. Во время разговора также следите, чтобы клиент не получил информации, для него не предназначенной. Это происходит в тех случаях, когда сотрудник прикрывает трубку рукой для уточнения у коллег какой-нибудь детали. Разумнее будет воспользоваться кнопкой «mute», которой оснащены все современные аппараты, если, конечно, клиент готов подождать.

Часто при возникновении проблем можно услышать такие фразы как: «я этим не занимался», «это не моя вина», «я не знаю». Подобные высказывания выставляют организацию в невыгодном свете. У клиента может возникнуть вполне резонный вопрос: чем же занимаются сотрудники этой организации? В любом случае не стоит сразу давать отрицательный ответ. Слово «нет» усложняет положительное решение проблемы. Искреннее стремление быстро и эффективно помочь клиенту в большинстве случаев нейтрализует назревающий конфликт.

То, что в процессе работы возникает множество непредвиденных ситуаций, в том числе и конфликтных, вполне естественно. Это неприятные моменты работы, но квалифицированные специалисты прекрасно справляются с данными проблемами, обладая терпением, тактом и определенными навыками. Различные тренинги, на которых проигрываются возможные конфликтные ситуации, помогают обрести позитивный настрой и умело обходить «подводные камни».

Основной телефонный «удар» приходится на секретарей и офис-менеджеров. Понятно, что психологически работа тяжела. Поэтому работникам этой специальности необходима «железная» выдержка, психологическая устойчивость, умение эффективно работать при любых обстоятельствах. На современном рынке труда к секретарям, офис-менеджерам и референтам предъявляют следующие требования: коммуникативные навыки, способность понимать людей, уметь слушать, находить с ними общий язык и дипломатично избегать конфликтов.

К сожалению, иногда люди забывают, о том, что офис – не собственная квартира, не базар и не дружеская вечеринка, и речь делового человека должна соответствовать окружающей обстановке. Нередки случаи откровенной грубости и неуважения к клиентам.

Правильному общению можно и нужно учиться. Телефонный этикет является частью корпоративной культуры и одним из важных компонентов имиджа. Улучшение качества общения с партнерами и клиентами – залог успеха в конкурентной борьбе. Соблюдение правил этикета должно стать нормой для любой организации, независимо от сферы деятельности. Тогда «имя» вашей организации будет вызывать только положительные эмоции, а число желающих работать с вами будет только увеличиваться.

Как долго вы можете заставить человека ждать, не совершив принципиальной ошибки? Обычно не дольше 30-60 секунд. Пока вы достаете досье или отвечаете на другой звонок, 30-60 секунд для вас пролетают быстро. Однако когда звонящий человек не слышит ничего или же слышит радиопередачу или рекламу организации, время ожидания может показаться вечностью. Учитывайте это.

Краткие рекомендации по телефонным переговорам

Звоня и отвечая на телефонный звонок, назовите свою фамилию, имя, отчество и должность.

Говорите четко и естественно, чтобы Вас хорошо слышали и понимали.

Внимательно слушайте собеседника, не прерывайте в середине фразы и не проявляйте нетерпения в разговоре.

Отвечайте на звонок сами, если Вы даете информацию или принимаете решение.

Если Вы не располагаете нужной информацией, переадресуйте звонок к сотруднику, владеющему исчерпывающей информацией по данному вопросу.

Старайтесь кратко записать в тайм-менеджер, органайзер или журнал наиболее важные моменты разговора (фамилию, имя, отчество, телефон, идею, сроки).

Не превращайте телефонный разговор в дискуссию с надоедливym клиентом.

К важной беседе, когда Вы просите и Вам могут отказать, нужно подготовиться, проиграв альтернативы разговора.

Следуйте телефонному этикету – разговор завершает человек, позвонивший первым.

Подробные рекомендации по телефонным переговорам

1. *Подготовка к разговору.* Ваша речь должна быть мягкой, дружелюбной и искренней. От Вас зависит, что слышит на другом конце провода собеседник, – старайтесь, чтобы Ваш голос звучал как можно мягче. Улыбайтесь перед тем, как начать говорить. Это расслабляет голосовые связки и делает голос более приятным.

2. *Начало разговора.* Быстро и своевременно отвечайте по телефону, желательно сразу после второго звонка. Не заставляйте собеседника ждать, особенно когда он звонит из платного таксофона.

Вам следует немедленно представиться собеседнику. Если Вы звоните в организацию, то следует сказать: «Доброе утро (день, вечер)», краткое название предприятия, Вашу должность и фамилию. Если позвонили Вам и разговор идет через телефонную станцию или коммутатор, то нужно назвать подразделение, должность и фамилию. Слушайте внимательно, что говорит собеседник. Запишите его фамилию, тему разговора. Проявите искренний интерес к разговору.

3. *Продолжение разговора.* Поддерживайте постоянную связь с собеседником посредством слов и междометий: да, ясно, понятно, интересно, согласен, угу, хм и т.д., «Можно уточнить?», «Позвольте спросить?», «Будьте любезны», «Прошу дополнить». Ведите разговор строго по теме, вежливо возвращайте собеседника к теме вопроса.

Помните, что Вы представляете организацию и впечатление, которое собеседник получает от разговора с Вами, будет впечатлением об организации. Сохраняйте культуру разговора с раздражительным собеседником, даже в том случае, когда налицо угроза или шантаж.

4. *Запись разговора.* Старайтесь кратко зафиксировать разговор в специальном журнале (табл. 8.1), если Ваш ответ не является справкой.

Таблица 8.1

Журнал телефонных переговоров

12.03.05	Глава администрации Городецкого района Мухин Е.П. 8-83169-210-80	Нет денег для выплаты зарплаты работникам бюджетной сферы. Проьба до 13.03 перечислить налоги в местный бюджет	Ген. директору ЗМЗ Ключаю В.В. 678-01	Директору по финансам Конюхову А.В. Срочно перечислить налоги в бюджет	13.03.05
13.03.05	Директор оптового предприятия «Одежда» Сидоров В.Н. 8-83169-324-45	Предложение о покупке рабочей одежды для сборочного производства	Директору по персоналу Хрисанову Ю.Н. о покупке 1500 комплектов 678-10	Директору магазина «Автомобиль». Провести переговоры и подготовить контракт	16.03.05
14.03.05	Проректор НИМБ Зайцев А.К. 8-8312-65-66-60	Предложение провести технический семинар «Система управления качеством продукции» с 8 по 12 апреля на заводе	Техническому директору ЗМЗ Голубеву П.А. 668-02	Нач. УЦ Захаровой С.В. Подготовить группу нач. цехов 25 чел.	до 29.03.05

Разговор по форме облегчит Вашу работу, особенно с эмоциональным собеседником, остудит кляузника или шантажиста.

Всегда делайте записи в журнале об обещанных мероприятиях, важных датах, именах и адресах.

5. *Уточнение информации.* Спросите собеседника, будет ли он ждать «на телефоне» или Вам лучше ему перезвонить через определенное время.

Если Вам необходимо отойти от телефона, чтобы уточнить или проверить сведения, сообщите собеседнику о короткой паузе и запишите его номер и фамилию на случай «разрыва» линии. Если собеседник предпочитает ответный звонок, оговорите время и в назначенный срок обязательно позвоните ему. Если это затруднительно, то поручите это секретарю или коллеге.

6. *Переключение на другого абонента.* Будьте внимательны при переключении телефонного разговора на другого абонента. Собеседник, возможно, уже разговаривал с другим подразделением и может быть рассержен (особенно при наличии в организации телефонной станции). Старайтесь избегать повторного переключения собеседника на других сотрудников организации. Попросите собеседника подождать и по внутреннему телефону (коммутатору) узнайте ответ на интересующий вопрос. Спросите согласие собеседника на переключение абонента, прежде чем его переключить. Объясните, что в интересах более эффективного решения вопроса (получения более точной информации) Вы готовы его переключить и назовите, с кем ему предстоит разговаривать и номер телефона.

7. *Завершение разговора.* Часть вопроса может быть решена в процессе телефонного разговора (заполнение журнала, написание адреса собеседника на конверте, помещение проспекта и брошюры в конверт, заклеивание конверта). В конце разговора повторите еще раз цель, задачи, средства, ресурсы, необходимые для решения вопроса, уточните, правильно ли Вы поняли собеседника (Что? Как? Почему? Где?). Постарайтесь сообщить дату и время решения вопроса, телефон, по которому можно справиться о решении вопроса. Поблагодарите собеседника за телефонный звонок и заверьте его в скорейшем решении вопроса. При необходимости пригласите на личную встречу. Трубку кладет первым тот абонент, кто первым позвонил.

8. *Работа после звонка.* Нерешенные вопросы по телефонным звонкам держите в срочной картотеке и постарайтесь довести до конца. Нет ничего хуже вала нарастающей текучки. Постоянно просматривайте журнал телефонных переговоров, чтобы Ваши подчиненные и коллеги своевременно принимали меры. Не бойтесь «пожарного вмешательства». Это лучше «телефонного футбола». Выберите время, чтобы ответить на все входящие телефонные звонки. Ранжируйте их по приоритету важности для организации и себя. Оповещайте собеседника о состоянии вопроса, даже если не собрана вся информация или он не будет решен положительно. Это лучше, чем безмолвие.

9. *Звонки в Ваше отсутствие.* Держите своего секретаря (коллегу, руководителя) в курсе места, времени и телефона, куда Вы уезжаете, т.к. иногда есть срочная необходимость с Вами связаться (стихийное бедствие, смерть близких, несчастный случай и т.п.). Если Вы имеете

сотовый телефон или пейджер, держите их всегда включенными, когда покидаете организацию. Периодически в течение дня (недели) связывайтесь с организацией, узнавайте о срочных звонках и передавайте инструкции. Поручите Вашим сотрудникам (секретарю, коллеге) записать телефонных звонков или включите автоответчик. По возвращении сразу же свяжитесь с теми, кто звонил, и уточните состояние вопроса.

Мобильная связь

Правила пользования мобильной связью

Мобильный телефон является неотъемлемым атрибутом современного человека, начиная со школьников и студентов до пенсионеров. Придерживаясь не очень сложных правил ведения телефонных разговоров предприниматель или менеджер неизменно будет способствовать успеху своего дела. Хотя следует заметить, что мобильный телефон и телефонные разговоры как средство делового общения являются достаточно специфичными.

Необходимо помнить, что телефонный разговор имеет свою специфику, свою культуру. Поэтому выработаны соответствующие правила телефонно-разговорного этикета, которые являются международными.

После появления сигнала как можно скорее начните разговор. Однако если вы находитесь в помещении или обществе, разговор нужно вести таким образом, чтобы вы не мешали другим. В остальном правила разговора по мобильному телефону такие же, как по проводной связи, хотя и с рядом ограничений.

SMS

Short Message Service (короткое текстовое сообщение) – услуга передачи коротких текстовых сообщений на телефон с другого телефона или через Интернет. Емкость стандартного сообщения составляет 160 знаков латинскими буквами или 80 знаков русскими буквами.

SMS и грамотность

Эксперты по образованию считают, что грамотность может быть подвергнута серьезному испытанию благодаря текстовым сообщениям. К такому выводу их подтолкнуло сочинение, написанное 13-летней шотландской школьницей с использованием SMS-сокращений. Как сказала сама школьница, «так писать гораздо проще, чем на обычном английском». Ее преподаватель придерживается другого мнения: «Я просто не поверил своим глазам. На странице были сплошные иероглифы, часть я понял, но остальное осталось загадкой». Очевидна высокая степень искажения языка. Часть слов заменена цифрами, часть – аббревиатурами, известными лишь узкому кругу «посвященных». С тем, чтобы уместить как можно больше символов в сообщении и сделать как можно меньше движений, из слов вырезаются гласные.

По мнению членов образовательных организаций, образовательной системе придется приложить очень активные усилия по искоренению

текстовых сообщений, как формы письменного общения. Цель очевидна – сохранение языка.

Что же касается мнения психологов, то текстовые сообщения – вторая натура подростков. Они не пишут писем, поэтому просто сесть и написать сочинение – сложная и необычная задача. Стремясь облегчить ее, подростки обращаются к хорошо известным и удобным им приемам, а именно, правилам написания SMS. Разумеется, что искоренить текстовые сообщения практически невозможно. И этому есть как минимум три причины.

Во-первых, сообщения оказались весьма удачным и популярным способом общения, о чем говорит статистика по количеству посланных SMS. При помощи SMS признаются в любви и разводятся, объявляют о своих достижениях и договариваются о встречах. SMS – отличный способ высказать свое мнение человеку, когда не хочется говорить с ним.

Во-вторых, учитывая популярность SMS, это – огромный источник дохода для операторов сотовой связи. Поэтому можно предположить, что операторы встанут стеной на пути борьбы образовательной системы с губительным влиянием SMS.

В-третьих, агрессивное выдавливание SMS приведет только к тому, что SMS уйдет в подполье и станет культовым сервисом. Именно поэтому на первом месте стоит работа по разъяснению школьникам и пользователям особенностей языка. Необходимо постоянно показывать красоту слов и недопустимость их искажения. Нужно убедить подростков разграничивать SMS-общение и общение в реальном мире. То есть, нужно ограничить применение аббревиатур только областью написания SMS.

Классификация сотовых аппаратов

Все аппараты можно разделить на 6 классов:

1. Телефоны начального уровня (entry level или low end), или экономичные аппараты.
2. Модели среднего класса (middle range).
3. Защищенные от внешнего воздействия аппараты (outdoors).
4. Телефоны бизнес-класса (business).
5. Имиджевые аппараты (fashion models).
6. Гибридные устройства, например, смартфоны.

К телефонам *начального уровня* относятся аппараты, содержащие минимум функций и являющиеся относительно недорогими (первая ценовая категория). Как пример, аппараты, популярные в конце прошлого века, М-серия компании Motorola. С развитием мобильных технологий аппараты начального уровня сейчас содержат гораздо больше функций, чем у телефонов, появившихся два-три года назад (вибровонки, голосовой набор, автоматическое включение и выключение, будильник и др. полезные функции).

Сейчас практически все производители, за исключением Nokia, выпускают модели начального уровня. Например, Siemens A35/A36, A40, Ericsson A1018s, Ericsson A2618s, Ericsson A2628s, Ericsson A3618, Motorola v2288, Motorola T191, Motorola T192, Motorola T205, Alcatel 300, 301, 302 и др. Подобные аппараты принято называть экономичными моделями.

Следующая группа – *аппараты среднего класса* (middle range). Самая многообразная группа. Функциональность таких телефонов достаточно богата – они удовлетворяют практически всем требованиям, зачастую имеют голосовой набор, WAP-браузер, игры и другие продвинутые возможности. Самыми используемыми телефонами среднего уровня являются Nokia 3310, 3330, Siemens C35i, C45, Alcatel 511. От более дорогих аппаратов бизнес-класса перечисленные модели отличаются отсутствием ИК-порта, Bluetooth-передатчика, встроенных средств для синхронизации с ПК (требуется кабель, поскольку ИК-порта нет), меньшим временем работы от одной зарядки, меньшим объемом памяти и более простыми органайзерами.

Телефоны для использования в «экстремальных» условиях (Outdoors) – это те же стандартные модели, за исключением защитного исполнения. Они обладают резиновым корпусом, который делает аппарат влагозащищенным, что, однако, часто не предполагает возможность погружения в воду, обладают противоударными вставками, защищены от проникновения пыли. Они необходимы спортсменам, туристам и др.

Модели бизнес-класса – это наиболее функциональные аппараты. У этих телефонов усовершенствованные записные книжки, органайзеры, широкие коммуникационные возможности. В современном бизнес-телефоне установлен аккумулятор большой емкости (литий-ионный или литий-полимерный). Предусмотрены поддержка пакетной передачи данных GPRS, WAP-браузер. Из обязательных атрибутов должно быть наличие ИК-порта и возможности синхронизации данных органайзера с ПК при помощи специального программного обеспечения, которое зачастую входит в комплект поставки. Объем памяти позволяет сохранить до 500 имен с телефонами, причем в большинстве аппаратов данного класса на одно имя можно записать несколько телефонов и текстовую информацию в виде небольших заметок. Существует возможность сохранять адреса электронной почты и пересылать информацию по ИК-порту на любое устройство (КПК, телефон, компьютер), поддерживающее формат vCard. Представление производителей о телефоне этой категории претерпело существенные изменения.

Следующая группа – *имиджевые телефоны*. Отличие их от телефонов бизнес-класса чисто визуальное. Зачастую функциональность этих аппаратов уступает бизнес-моделям. Важнейшим отличительным признаком имиджевых телефонов скорее всего является возможность

их индивидуализации, в частности, смены лицевых панелей (Nokia 8210, 8310). Для имиджевых моделей предусмотрен большой диапазон цветов корпуса, причем обычно это яркие, притягивающие глаз расцветки, в отличие от выдержанных тонов бизнес-телефонов. Имиджевые аппараты создаются для того, чтобы привлекать внимание окружающих (особенный дизайн, например, два дисплея у Samsung SGH-A300; конструкция раскладушки вообще характерна для имиджевых аппаратов). Последнее – это размеры. В данной номинации класс имиджевых телефонов вне конкуренции – самые небольшие аппараты не только по габаритам, но и по весу.

К классу *гибридных устройств* относятся телефоны, оснащенные нехарактерными для них функциями, например имеющие возможности КПК (смартфоны) или GPS-приемник. Среди смартфонов стоит отметить Nokia 9210, Ericsson R380s(e), A6188, Siemens SX45, Sagem WA3050. Несомненно, у этих устройств есть своя ниша, но отнюдь не всем нужны гибриды: многие предпочитают простую связку КПК + телефон. В этом случае вы можете выбрать тот КПК, который вам больше нравится. Кстати, работать подобное устройство будет дольше как в режиме телефона, так и в режиме КПК. Время работы смартфонов пока оставляет желать лучшего. Также не стоит забывать про тех, кому дополнительная функциональность в телефоне вообще не нужна – эти люди, несомненно, выберут обычный телефон. Так что пока смартфоны и другие гибридные устройства относятся скорее к разряду популярных диковинок, мало распространенных по причине своей дороговизны.

Основные функции современных сотовых телефонов:

1) органайзер – данная функция позволяет просмотреть календарь и составить расписание, а также список заданий, установить текущее время в разных странах мира и дату, установить будильник для звонка телефона на определенное время (для напоминания о делах), использовать телефон как калькулятор для выполнения основных арифметических действий или операций обмена валюты;

2) вибровывозов – способ оповещения о поступившем вызове или SMS-сообщении. Телефон при этом не издает никаких звуков, а вибрирует. Данная функция полезна, если Вы находитесь в общественном месте и не хотите отвлекать присутствующих звонками мобильного телефона. Также, вибровывозов удобен в ситуации, когда звуковой вызов плохо слышен, например, на улице или в транспорте;

3) голосовой набор – функция, позволяющая набирать номера мобильных телефонов из записной книжки голосом. Предварительно в аппарат записывается голосовая метка и присваивается определенному номеру телефона, после этого для того, чтобы набрать номер абонента нужно нажать одну кнопку на сотовом телефоне и четко произнести голосовую команду;

4) диктофон – данная функция позволяет использовать телефон как записывающее аудиоустройство;

5) прием-передача факс-модемных сообщений;

6) инфракрасный порт. Этой функцией обычно оснащаются дорогие бизнес-модели телефонов. Инфракрасный порт позволяет обмениваться данными между сотовым телефоном и ПК с помощью соединения по инфра-красному порту;

7) система предиктивного ввода текста T9 упрощает ввод текста с клавиатуры телефона при написании SMS – при наборе нескольких первых букв слова, система предлагает подходящие слова;

8) WAP (war-браузер) – данная функция позволяет использовать мобильный телефон для путешествий по WAP-сайтам (сайты, предназначенные для просмотра с мобильных телефонов);

9) GPRS – General Packet Radio Service – технология беспроводной передачи пакетных данных с мобильного телефона на больших скоростях (115 Кбит/сек). Наиболее применима для следующих областей: передача данных, доступ к корпоративным сетям, e-mail, доступ к Интернету, e-коммерция;

10) MP3 проигрыватель – эта функция дорогих бизнес и имиджевых моделей телефонов, она позволяет загружать на телефон и прослушивать музыку в цифровом формате MP3.

8.4. Факсимильные и электронные сообщения

Помимо делового письма существует несколько современных видов связи, которые позволяют очень быстро обеспечить передачу необходимой информации. Одной из таких форм является телефакс. Любой деловой контакт сегодня немыслим без обмена посланиями по факсу.

Факсимильные сообщения

Факсимильная связь служит для передачи по проводным телефонным каналам связи текстографической информации (писем, фотографий, чертежей, рисунков), выполненных различными способами на бумажном носителе. Предполагается, что оба абонента имеют аппараты для этой связи (телефаксы). Переданное сообщение отображается на специальной рулонной термобумаге. Адресат получает точную копию направленных ему документов (например, банковских платежей, контрактов, договоров и т.п.). Передача факсимильного сообщения осуществляется обычным набором номера телефакса вызываемого абонента (внутри страны) или через международный телефонный узел. Необходимо знать код страны и точный код города, куда вы отправляете сообщение.

В американской традиции принято иметь первую страницу (cover page) для послания по факсу. Она делается, как правило, на бланке

организации. Бланк должен выглядеть так: в верхней его части размещается эмблема организации (trade mark), а в самом низу по всей длине строки – адреса, телефоны и другие координаты офисов и отделений организации. Под изображением эмблемы пишется телефаксное сообщение (facsimile message). Далее страница оформляется в двух вариантах.

Первый вариант:

- дата (день, месяц, год отправки сообщения);
- время отправления сообщения;
- кому (имя и фамилия адресата);
- номер факса адресата;
- организация, которую представляет адресат;
- традиционная формула «количество страниц сообщения, включая первую страницу» – здесь ставится прочерк, который заполняется от руки только после того, как сообщение составлено полностью и подписано;
- «если вы не получили все страницы сообщения, пожалуйста, позвоните по телефону...» (далее вписывается номер телефона) или «передайте по факсу ...» (вписывается номер используемого факса);
- после этого пишется слово comments (комментарии).

Далее следует текст сообщения на английском языке.

Второй вариант применяется для короткого телефаксного сообщения:

- от кого (имя и фамилия);
- дата передачи сообщения;
- месторасположение (адрес);
- факс (номер вашего телефакса);
- количество страниц сообщения, включая первую страницу (здесь все так же, как в первом варианте);
- кому (имя и фамилия адресата);
- организация (учреждение);
- само послание (сообщение).

Деловое письмо, отправляемое по телефаксу, подписывается от руки, как все прочие виды писем.

На приемном аппарате абонент-адресат получает копию переданного документа с сохранением всех деталей изображения. Удобно пользоваться факсимильной связью, как было сказано ранее, для оперативного оформления контрактов, протоколов согласования, о намерениях и другой документации, требующей отображения подписи и печати партнеров.

Телефакс позволяет не только передавать, но и принимать аналогичные сообщения от других абонентов. Подробные инструкции по работе с конкретным аппаратом даются в его техническом описании.

Факсимильный аппарат может работать в автоматическом режиме ожидания и включаться по мере вызова. Это позволяет принимать и передавать сообщения в любое время суток.

При отправке факсов самое главное требование – краткость. Оно должно соблюдаться неукоснительно. Наилучший вариант – если факс помещается на одном листе формата А4. Не стоит посылать факс два раза подряд в надежде на более качественное прочтение. Эффективнее лишний раз созвониться с получателем информации для подтверждения получения документа.

Сетевой этикет (e-mail)

Адреса и персональные имена

Персональное имя (не то же самое, что подпись) – произвольная строка, которую многие мэйлеры (программы электронной почты) позволяют присоединять к вашим сообщениям в качестве текстового комментария.

Если ваша система позволяет, всегда пишите персональное имя: оно является для вас лучшей «визитной карточкой», чем адрес e-mail. Используйте осмысленные имена. Выражения типа «догадайся сам» не только мешают определить автора письма, но и оскорбляют интеллект адресата. Если ваша почтовая система позволяет отправлять письма вместе с именами адресатов, используйте эту возможность. Таким образом, администратору сети будет легче найти адресата по имени, если сам адрес окажется ошибочным.

Пример: адрес 344188@foo.chaos.com содержит меньше информации, чем 344188@foo.chaos.com (Ford Prefect).

Тема письма

Не забывайте давать названия своим письмам. Практически все мэйлеры позволяют присваивать почтовым сообщениям названия, и часто пользователь ориентируется именно по названиям, когда просматривает свою почту.

Избегайте бессмысленных названий. Например, отправляя письмо в какую-либо организацию, не следует называть его этим же именем – с тем же успехом вы могли бы вообще ничего не писать.

Если вы при ответе на письмо меняете тему разговора, не забудьте изменить и название.

Точный заголовок – самый простой способ определить тему беседы, и если вы измените тему, оставив заголовок прежним, адресат может прийти в замешательство.

Длина, содержание и формат письма

Старайтесь, чтобы длина вашего письма отвечала стилю беседы: если вы просто отвечаете на вопрос, делайте это кратко и по существу.

Держитесь как можно ближе к теме. Если вы хотите поговорить о чем-то новом, лучше послать отдельное письмо. Тогда ваш адресат сможет хранить его отдельно.

Не пишите весь текст заглавными буквами – его становится тяжело читать (хотя краткое выделение может использоваться как усиление). Старайтесь разбивать ваше письмо на логические абзацы и избегайте чрезмерно длинных предложений.

Старайтесь не допускать грамматических ошибок. Полное ошибок и опечаток письмо трудно читать. То, что электронная почта – быстрый способ связи, вовсе не означает, что можно расслабиться и забыть о правописании (по нашему опыту, самое безграмотное сообщение – электронное). Если вы считаете свои мысли достойными изложения в письме, позаботьтесь, чтобы они были изложены правильно.

Избегайте публичных *флэймов* – писем, составленных под влиянием эмоций. Послания, отправленные в момент душевных переживаний, чаще всего только ухудшают ситуацию. Возможно, позже вы будете раскаиваться в своих словах, поэтому перед тем как начать «флэймовую войну», спокойно обдумайте положение.

Если ваш мэйлер поддерживает различные параметры оформления текста (жирный шрифт, курсив и т.д.), убедитесь, что мэйлер адресата обладает такими же возможностями. К тому времени, как был составлен этот документ, большинство программ электронной почты в Интернет могли работать только с текстом, хотя ситуация, конечно, изменяется.

Трижды подумайте перед тем, как включать номер вашей кредитной карточки в свои электронные письма. Электронную почту могут перехватить, и ваш счет в банке подвергнется опасности.

Ответы

Включайте в послание отрывки письма, на которое отвечаете. Помните, электронная почта – не разговор по телефону в реальном времени, и ваш адресат может забыть содержание предыдущего письма, особенно, если он ведет активную переписку.

Не переусердствуйте в цитировании предыдущих посланий. Очень неприятно получать обратно собственное письмо на пяти страницах с маленькой припиской типа «я согласен» в конце.

Отделяйте каким-то образом текст вашего послания от текста цитируемых писем, тогда ваш ответ будет легче читаться. Обычно используется для этих целей знак >, хотя это и не единственный вариант.

Старайтесь не смешивать в своем послании информацию общего и личного характера.

Спросите себя: так ли уж необходим ваш ответ. Например, если вы получили письмо в результате всеерной рассылки, вряд ли стоит изве-

щать каждого из адресатов о своем отношении к нему – лучше послать письмо непосредственно автору.

Подписи

Подпись – небольшой текстовый отрывок в конце сообщения, обычно содержит информацию о контактах. Большинство мэйлеров могут автоматически «приклеивать» подпись к исходящим сообщениям. Подпись – интересная вещь, но и в ней надо знать меру.

Если можете, используйте подпись. Она должна идентифицировать вас и содержать данные об альтернативных каналах связи (обычный телефон, факс). На многих системах, в частности, тех, где почта проходит через шлюзы, ваша подпись может быть единственным идентификатором.

Делайте свою подпись покороче – 4-7 строчек вполне достаточно. Неоправданно длинные подписи загружают каналы связи.

Простые правила вежливости

– Электронная почта – средство связи между людьми, и без правил вежливости здесь не обойтись.

– Не ждите, что вам ответят немедленно. Тот факт, что вы в течение десяти минут не получили ответа на свой вопрос, вовсе не означает, что адресат вас игнорирует.

– Неразумно помещать личную информацию в электронное письмо, если только вы не собираетесь его зашифровать с помощью надежной программы шифрования.

– Помните об адресате. Вы не единственный человек, который пострадает в случае, если деликатное сообщение попадет в плохие руки.

– Включайте в свое письмо полную информацию по теме, особенно, если рассчитываете на квалифицированный ответ. Например, если вы посылаете сообщение «Программа электронных таблиц не работает» в службу технической поддержки компании «Lotus», консультант вряд ли сможет вам помочь – ему для этого просто не хватит информации. Вам нужно включить детальное описание проблемы, не забывая указать версию программы, которой вы пользуетесь.

«Смайлики» (визуальные изображения)

Хотя электронная почта похожа на разговор в реальном времени, она лишена возможности жестикуляции. Для решения этой проблемы в Интернет используются «смайлики» – последовательности ASCII-символов, которые напоминают лицо, если смотреть на них, повернув голову набок.

Чаще всего применяют такие «смайлики»:

:-) или :-)- улыбка; обычно используется для выражения радости.

:(или :(- несчастное лицо; выражает сожаление или разочарование.

;-) или ;-)- подмигивающее лицо; обычно выражает иронию и означает, что слова не следует понимать слишком буквально.

Правильное использование «смайликов» способно придать вашему письму живой характер и даже заменить жестикуляцию. Однако не переусердствуйте.

И, наконец, помните, что e-mail – средство связи с живыми людьми. Перед тем, как послать письмо, прочтите его внимательно еще раз и поставьте себя на место получателя.

Практическое задание 10. **«Этика дистанционного общения»**

Внимательно изучите теоретический материал главы 8, заполните представленную таблицу. Дайте конспективно определения и правила работы в графе 1 «Элементы дистанционного общения». Затем выполните диагностический анализ состояния с информацией, письменными сообщениями и переговорами в графе 2 «Диагностический анализ дистанционного общения». Применительно к Вашей организации разработайте научно-практические рекомендации по совершенствованию дистанционного общения, которые опишите в графе 3 «Рекомендации по дистанционному обучению». Объем задания – 2 страницы компьютерного текста формата А4. Сдайте задание на проверку преподавателю, внесите исправления и включите задание в реферат.

Таблица 8.2

Элементы дистанционного общения	Диагностический анализ состояния в базовой органи- зации	Рекомендации по совершенствованию дистанционного общения в организации
1. Роль информации управления в современном мире: - определение информации; - классификация информации; - тенденции информационного развития		
2. Письменное общение и деловая переписка: - культура деловой переписки; - правила официальной корреспонденции; - организация документооборота		
3. Телефонные переговоры: - краткие рекомендации по переговорам; - подробные рекомендации по переговорам; - журнал телефонogramм		
4. Факсимильные и электронные сообщения: - факсимильные сообщения; - электронная почта; - мобильная связь		

Резюме

1. Информация управления – совокупность сведений (данных, сообщений), устраняющих неопределенность знаний у получателя сообщения. Информацию классифицируют по 8 основным признакам (представление, формирование, источник, ресурс, ценность, вид документов, компьютерная обработка, тенденции информатизации).

2. Письменное общение и деловая переписка являются главной коммуникационной формой делового общения между организациями и людьми. Необходимо знать принципы деловой переписки, виды официальной корреспонденции и правила организации документооборота.

3. При рассмотрении деловой корреспонденции руководитель организации должен придерживаться рекомендаций, соблюдение которых позволяет ускорить прохождение документов, избежать сбоев в их обработке, создать условия для их своевременного и качественного исполнения.

4. Поступающая деловая корреспонденция может быть разделена на три потока: документы, идущие сразу к руководителю организации; документы, требующие специальных знаний и компетенции специалистов отделов и служб; документы, требующие подготовки решения у заместителей руководителя.

5. Телефонные переговоры являются традиционной формой обеспечения деловых коммуникаций; существуют научные рекомендации по ведению телефонных переговоров (9 правил).

6. Факсимильные и электронные сообщения представляют собой современные формы дистанционного общения с помощью новой техники, проводной и беспроводной связи, а также компьютеров и Интернет; компьютеризация сообщений позволяет резко снизить затраты труда персонала и объемы документооборота в организации.

Контрольные вопросы

1. Что такое информация? По каким признакам она разделяется в управлении?

2. Назовите основные тенденции информационного развития.

3. Какие принципы деловой переписки Вы знаете?

4. Назовите основные виды деловой переписки.

5. Какие правила организации эффективного документооборота Вы изучили?

6. Назовите основные правила ведения телефонных переговоров.

7. Перечислите основные элементы факсимильного сообщения.

8. Где рационально использовать электронную почту?

9. Каковы основные правила пользования мобильной связью?

10. Какие основные типы мобильных телефонов?

Глава 9. Этика досуга делового человека

Человек так создан, что он отдыхает от одной работы лишь взявшись за другую.

А. Франс



9.1. Специфика этикета на отдыхе

Досуг или отдых делового человека – явление довольно сложное. Не только потому, что на досуге действуют специфические нормы, правила, стандарты этикета, несколько отличные от формальной деловой этики на работе, однако и потому, что определенный процент предпринимателей и менеджеров просто не умеют культурно отдыхать. Среди них немало бизнесменов, которые дома, в общественных местах и на отдыхе продолжают трудиться, не оставляя без внимания свое производство и не давая покоя своим подчиненным, родственникам и окружающим.

Тем не менее, значительная часть предпринимателей и менеджеров, несмотря на загруженность на работе, находят время для полноценного отдыха, общения с семьей и друзьями, реализации своих устремлений, увлечений, что нередко называют «хобби», и общей релаксации.

Больше половины своей жизни человек проводит в семье, среди близких и родственников. Семья – маленький коллектив со своими особенностями, целями, интересами и стилем жизни. В общественных местах большинство людей стараются вести себя сдержанно, испытывая влияние общественной морали или административных запретов. В кругу родственников такие ограничения для некоторых людей перестают действовать. Находясь среди родственников или наедине с собой, невоспитанный человек полагает, что ему все дозволено: крик,

грубость, хамство, барство. Такой стиль жизни – свидетельство недостаточной внутренней культуры человека, его лицемерия. Если так отдыхает от напряженной работы деловой человек, то это просто двойной стандарт в поведении («на работе и в быту»).

Если в семье есть дети, особенно разнополые, то влияние отца и матери на культуру поведения огромно. Соблюдение правил светского этикета приобретает большое значение. Любому родителю следует помнить, что атмосфера взаимоуважения в семье накладывает печать на всю последующую жизнь человека, на становление его личности, формирование нравственности, способствует всестороннему развитию личности. Учить детей этике поведения, этикету можно лишь собственным примером, соблюдая правила поведения дома с такой же тщательностью, что и на работе и в общественных местах.

Ресторан. Посещение предприятий общественного питания (ресторанов, казино, баров, кафе) – своеобразный отдых, снятие напряжения рабочего дня, тем более в России туда в большинстве случаев без повода не ходят. Следует отметить, что до недавнего времени в советское время посещение ресторанов (баров и кафе) было для большинства населения событием праздничным, торжественным, но довольно редким. В современный период утвердительно нельзя сказать, что такая категория, как деловые люди, ходят в эти заведения чаще, чем остальная часть населения из-за того, что у них больше финансовых возможностей. На Западе провести время в кафе или ресторане – явление будничное, само по себе разумеющееся, чему способствует широкая сеть подобных мест общественного питания и недорогие для них цены, Обед в «Макдональдс», «Пицца», «Бургер Кинг», «Хот дог» в США стоит не более 5-7 долларов на человека, т.е. 0,01 % от месячного дохода менеджера.

Можно отправиться в ресторан или кафе, чтобы просто пообедать или поужинать. Можно сменить обстановку и провести там вечер или отпраздновать какое-нибудь торжественное событие. Кроме того, в ресторанах часто устраивают официальные приемы, нередко являющиеся продолжением какой-либо деловой встречи (презентации организации, конференции, заключения договора и др.).

Туалеты участников торжества должны соответствовать указанному в приглашении, но также соответствовать уровню и классу ресторана или кафе, а не только характеру проводимого мероприятия (см. главы 13, 14).

При общении с участниками торжества, гостями, остальными посетителями ресторана, его персоналу следует соблюдать правила этикета: сохранять доброжелательность, деловитость и корректность по принципу «клиент всегда прав».

Изобретения человечества XX века – радио, кино, телевидение, компьютеры – не смогли вытеснить из нашей жизни древнейшее из

искусств – театр. Возможность сопереживать вместе с реальными людьми – актерами на сцене или исполнителями во время концерта, а не лицезреть отображения на плоском экране затрагивает более тонкие струны души. Как фотография не заменит живого человека, так никакие аудиозаписи, компакт-диски, караоке, DVD-фильмы не передадут естественный голос певца или звучание оркестра.

Театр. Посещение театра, концертного зала – это не просто отдых, это маленький праздник души. Чтобы не омрачать его ни себе, ни другим людям, следует соблюдать правила хорошего тона. В основе этих правил лежит уважение к зрителям или слушателям, а также внимание к исполнителю.

Приходить следует в нарядной одежде, но без вычурности. Мужчины чаще всего надевают темный костюм, а женщины – вечернее платье. В России публика одевается довольно демократично. Никто, конечно, не осудит того, кто является в театр или концертный зал в джинсах, однако это прямое нарушение этикета. Например, в некоторых театрах за рубежом мужчинам надлежит появляться в смокингах, а дамам – в вечерних длинных туалетах. Поэтому собираясь в хорошую оперу или известный театр, следует осведомиться о принятых там правилах этикета.

Музей. Существует перечень этических норм и правил поведения на зрелищных мероприятиях. Культурный и воспитанный предприниматель и менеджер периодически должны посещать музеи, тем более Россия имеет музеи мировой известности (Эрмитаж, Русский музей, Третьяковская галерея). С греческого языка это слово переводится как «храм муз». Музеи собирают, изучают и хранят памятники культуры, естественнонаучные коллекции. Часть из них экспонируется в залах для широкого обозрения.

По роду своей деятельности музеи подразделяются на краеведческие, мемориальные, художественные, исторические, литературные, этнографические, музыкальные, технические и т.д. Оригинальные музейные композиции можно встретить во многих городах России (Астрахани, Белгороде, Владимире, Волгограде, Воронеже, Екатеринбурге, Иванове, Костроме, Курске, Кирове, Нижнем Новгороде, Великом Новгороде, Новосибирске, Пскове, Томске, Самаре, Суздале, Ярославле и др.).

Музеи – важнейшая часть культуры каждого этноса. Посещение музеев деловым человеком – это отдых и повышение культурного уровня. Поведение в музее имеет свою этическую специфику. Например, осматривая экспозицию, старайтесь не мешать окружающим наслаждаться произведениями искусства: не подходите слишком близко к другим посетителям, не загромождайте собой картины, не разговаривайте слишком громко со своими спутниками, нельзя пользоваться мобильным телефоном, почти нигде не разрешают фото- и видеосъемку.

Библиотека. Библиотечные правила хорошего тона имеют вековые традиции. Так, уже в XV в. на дверях храма книги можно было встретить такие объявления: «Всякий изучающий науки, входящий сюда, не хлопай дверью и не стучи грубо ногами – это неприятно музам. Если ты найдешь здесь уже сидящих, почтительно поклонись молча, и не занимайся болтовней: здесь умершие говорят с занимающимися». В крупную современную библиотеку можно приходиться тогда, когда изучены книги личной библиотеки, организации, учебного заведения, района, а также использованы технические возможности Интернет и электронной библиотеки. Дискуссия о том, что можно заменить книгу, энциклопедию и диссертацию DVD-фильмом или электронной библиотекой закончилась тем, что даже в XXI в. электронные носители будут дополнением книги. Книга человеком изучается быстрее, меньше портится зрение, в ней содержится более полная информация.

Экскурсия. Собираясь в поездку на природу или отправляясь на туристическую экскурсию, каждый из нас надеется, что не только хорошо отдохнет, но и сохранит о ней только приятные воспоминания. Если коллеги по работе решили поехать в лес и пригласили вас, постарайтесь прийти за несколько минут до отъезда. Приехав на экскурсию, не отставайте от группы и не заставляйте себя ждать. Отдыхая, постарайтесь не мешать отдыхать другим. Очень плохо смотрится человек, который «забывает» гида пустыми вопросами, доминирует в группе, навязывает свой маршрут и т.п. Этические правила на отдыхе таковы: приготовьтесь к тому, что поживете недолго во «втором доме». Если вы решили провести несколько дней в туристической поездке с мало-знакомыми людьми, ведите себя вежливо, доброжелательно, соблюдая все установленные правила светского этикета.

Хобби (охота, рыбалка, спорт, игры, танцы, филателия и др.) – это увлечение, которому вы отдаете часть своего свободного времени, поскольку оно доставляет вам удовольствие. Никогда не пытайтесь навязывать свои увлечения другим. Это одно из золотых правил этики досуга. Культурный и образованный менеджер – это человек с широким диапазоном интересов, разбирающийся не только в своей профессии, но и всегда «лидер и душа компании». Повышение квалификации, «этика досуга» помогают нам идти в ногу со временем. У нас есть возможности, чтобы удовлетворить свои интересы в области культуры, искусства, поэзии, туризма, технического творчества. Особенно ценно, если вы повышаете свой образовательный уровень в процессе творческого труда, отдыхаете и развлекаетесь вместе со своими коллегами. В японской практике менеджмента широко используется такая форма досуга, как «Восхождение на гору Фудзияму», когда руководитель вместе с коллективом общается в течение двух дней уик-энда за счет организации и решает конфликтные проблемы в неформальной обстановке.

9.2. Искусство подарков и сувениров

Подарок – это знак внимания, любви, выражение дружеских чувств или чувства признательности. В широком смысле, это целая наука и искусство взаимоотношений между людьми и весьма большая тема, раскрыть которую полностью рамки данного учебного пособия не позволяют. Мы попытаемся рассмотреть эту тему лишь в плане деловых отношений.

Стоит отметить, что в деловой практике часто приходится дарить и принимать подарки. Этого избежать нельзя, поскольку такие действия улучшают деловые связи, показывают доброжелательность в отношениях, символизируют хорошие взаимоотношения в коллективе между его членами. Существует хорошая французская пословица: «Маленькие подарки поддерживают большую дружбу!».

Прежде всего необходимо расставить акценты: что есть сувенир и что есть подарок? Между этими двумя понятиями существует принципиальная разница в стоимостном исчислении и смысловом подходе. Цель подарка заключается в дарении добротной вещи, т.е. в желании закрепить партнерство, отметить какую-либо дату, подтвердить доверие, поэтому стоимость подарка может доходить до 10000 рублей (например, на юбилеях).

Деловая практика выработала определенную систему отношений в дарении. В частности, подарки дарят:

- руководитель – руководителю;
- руководитель – подчиненному;
- подчиненный – руководителю;
- член коллектива – члену коллектива;
- коллектив – члену коллектива;
- коллектив – руководителю;
- организация – членам коллектива (обычно в юбилей организации);
- организация – организации (в юбилей организации)³³.

В деловой практике выделяются определенные события и даты, к которым приурочивается дарение подарков по случаю:

- общемировых праздников (Новый год и Рождество);
- национальных праздников (День суверенитета России, День Победы, 8 марта, День защитника Отечества, День конституции и пр.);
- профессиональных праздников (День строителя, День машиностроителя, День энергетика, День медицинского работника, День знаний, День учителя, День милиции и пр.);
- юбилейной даты в жизни организации (юбилейными датами для организаций считаются 5, 10, 15, 20, 25, 30, 40, 50, 75, 100 и более лет);

³³ Деловой этикет / Автор-составитель И. Афанасьев. – К.: Альтерпрес, 1998. – С. 60.

- юбилейной даты в жизни человека (для людей официальными юбилеями считаются 18, 25, 50, 55, 60, 70, 75, 80 и более лет);
- различных праздников в жизни работников организации (свадьба, новоселье, получение диплома, присвоение почетного звания и пр.).

Подарок – это демонстрация не богатства и щедрости, а понимание интересов того, кому его преподносят. Не принято дарить деньги на юбилей организации, если это не меценатский взнос учреждению социальной сферы. Конкретному человеку допускается дарить деньги (в конверте), если он сам заранее согласен на такой дар. Ни в коем случае не путать денежный подарок со взяткой по ст. 290 Уголовного кодекса РФ.

В деловой среде принято использовать в качестве подарков следующие вещи (табл. 9.1):

Таблица 9.1

Разновидности подарков

Название подарка	Организация	Мужчина	Женщина	События и даты
Авторучка с золотым пером (паркер, сенатор)	-	+	+	День рождения
Бытовая техника (телевизор, пылесос, кухонный комбайн)	+	+	+	Новоселье, юбилей
Золотые (серебряные) украшения (запонки, серьжки, браслет)	-	+	+	Юбилей
Канцелярский комплект из уральского камня (часы, ручка, календарь)	-	+	+	Юбилей до 50 лет
Картина (только хорошего художника)	+	+	+	Юбилей
Ковер ручной или машинной работы хорошего качества	+	+	+	Юбилей, новоселье, свадьба, юбилей
Кожаный дипломат (портфель, сумка) с набором канцтоваров	-	+	+	Юбилей
Компактный дорожный набор (посуда, инструменты и т.д.)	-	+	+	Для туристов
Комплект инструмента для автомобиля, дачи, дома	-	+	+	Новоселье
Комплект спального белья (подушки, одеяла)	-	+	+	Молодожены
Маленькая библиотека (комплект книг)	+	+	+	Юбилей, новоселье
Машинка для чистки обуви	+	-	-	Юбилей
Микроволновая печь	+	-	+	Новоселье, юбилей
Мобильный телефон	-	+	+	День рождения
Набор дорогой косметики	-	-	+	День рождения
Набор офисной мебели	+	-	-	Юбилей



Продолжение таблицы 9.1

Название подарка	Организация	Мужчина	Женщина	События и даты
Набор серебра (ложки, вилки, ножи, рюмки)	-	+	+	25-летие, свадьба, 50-летие
Национальный набор посуды (Хохлома) или одежды (халат, черкеска)	-	+	+	Юбилей
Охотничье снаряжение (нож, одежда, бинокль)	-	+	-	День рождения охотника
Парфюмерный французский набор	-	-	+	День рождения
Персональный компьютер, ноутбук, факс, ксерокс	+	+	+	Юбилей, новоселье
Подарочный набор вина дорогих марок	+	+	+	Юбилей
Подарочный набор дорогого коньяка	+	+	-	Юбилей
Рубашка с галстуком	-	+	-	День рождения
Рыболовное снаряжение (лодка, сеть, спиннинг и др.)	-	+	-	День рождения, юбилей охотника
Скульптура (только хорошего скульптора)	+	+	+	Юбилей
Спортивное снаряжение (ракетки, кроссовки, костюм, тренажер, мячи)	-	+	+	День рождения спортсмена
Тайм-менеджер, органайзер	-	+	+	День рождения
Фарфоровый сервиз (на 6 или 12 персон)	-	+	+	Юбилей, свадьба, новоселье
Фото, аудио и видео аппаратура	+	+	+	Юбилей
Холодильник	+	+	+	Новоселье, юбилей
Хрустальная посуда (рюмки, фужеры, бокалы)	-	+	+	Юбилей
Часы (российские, швейцарские, японские)	-	+	+	День рождения
Часы напольные или настенные	+	+	+	Новоселье, юбилей

Что не следует дарить в качестве подарка:

1. Любую вещь, если Вы не знаете увлечения и благосостояние человека.

2. Дорогие вещи, аналоги которых уже есть у человека, без предварительного согласования с ним (бытовая техника, аудио и фототехника, спецснаряжение и пр.). Старые вещи дороги многим людям старшего возраста и они не желают расставаться с ними.

3. Подарки, которые юбиляр не сможет использовать лично и вынужден будет передаривать, что, строго говоря, не принято в светском этикете. Например, одному из авторов книги на 50-летний юбилей подарили серебряный портсигар и пепельницу «Zepter», хотя он никогда не курил, а в его вузе действует запрет на курение.

Сувенир (от французского *souvenir* – напоминание) – предмет, напоминающий о каком-либо событии в жизни организации или человека, о первой деловой встрече. Цена сувенира не должна быть более 1000 рублей, иначе создается неловкое положение для официального лица при первой встрече-знакомстве – сувенир может быть не принят. В отношении сувениров не существуют твердых правил в светском деловом этикете, однако примерный состав сувениров сложился в российской и зарубежной деловой практике. Следует отметить, что российские предприниматели и менеджеры значительно более щедры, чем западные партнеры, и часто путают сувениры с подарком. Поэтому мы предлагаем примерный перечень сувениров в бизнесе (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Разновидности сувениров

Название сувениров	Организация	Мужчина	Женщина	События и даты
Авторучка (паркер, сенатор и др.)	-	+	+	Встреча- знакомство
Альбом репродукций	+	+	+	Встреча- знакомство
Большая матрешка	+	+	+	Встреча- знакомство
Брелки для ключей	-	+	+	Встреча- знакомство
Бутылка водки (подарочная)	-	+	-	Встреча
Бутылка коньяка (3 звезды и более)	-	+	-	Встреча
Бутылка марочного вина (3 и более лет)	-	+	+	Встреча
Ваза	-	-	+	Знакомство
Гжельская керамика	+	+	+	Встреча- знакомство
Гравюра	+	+	+	Встреча- знакомство
Деловой календарь	-	+	+	Встреча- знакомство
Дымковская игрушка	+	+	+	Встреча- знакомство
Ежедневник	-	+	+	Встреча- знакомство
Жестовский поднос	+	+	+	Встреча- знакомство
Зажигалка	-	+	+	Только курящему
Записная книжка	-	+	+	Встреча- знакомство
Книга (словарь, энциклопедия)	+	+	+	Встреча- знакомство
Компактдиск (видеокассета)	-	+	+	Презентация
Модель автомобиля	+	+	-	День рождения
Модель оружия	+	+	-	День рождения
Модель судна (корабля)	+	+	-	День рождения
Набор значков	+	+	+	Встреча- знакомство
Набор конфет	-	-	+	Всегда
Палехская шкатулка	+	+	+	Встреча- знакомство
Пепельница	-	+	+	Только курящему
Репродукция картины	+	+	+	Встреча- знакомство
Рог (кубок) из кости или дерева	-	+	-	День рождения

Название сувениров	Организация	Мужчина	Женщина	События и даты
Торт (заказной – 1 кг и более)	-	+	+	Встреча- знакомство
Фирменный набор (ручка, пакет, ежедневник, календарь)	+	-	-	Презентация
Фотоальбом	+	+	+	Встреча- знакомство
Фотопортрет Президента	+	-	-	Презентация
Хохломское панно (ложки, тарелки)	+	+	+	Встреча- знакомство
Цветы	-	+	+	Всегда
Шариковая ручка (паркер, сенатор и т.д.)	-	+	+	Встреча- знакомство

Вручение подарка (сувенира). Подарок должен быть упакован в коробку, а коробка – завернута в красивую оберточную бумагу и обвязана лентой (для мужчин красной или желтой, для женщин – розовой или белой).

При вручении подарка произносятся соответствующие слова поздравительного содержания: «Уважаемый Виктор Иванович! Поздравляем Вас с 50-летием. Желаем здоровья, счастья в жизни, благополучия и успехов в Вашем бизнесе. Просим принять от нашей организации этот скромный подарок».

В знак уважения и особого внимания обычно подарок вручается двумя руками, с легким полупоклоном. Исключение могут составить только мелкие подарки или сувениры, например, набор авторучек, набор аудиокассет или компакт-дисков, комплект и др. Получивший подарок, согласно правилам светского этикета, должен обертку развернуть, достать содержимое коробки, выразить умеренное удовольствие и восхищение подарком, но излишние восторги и артистизм здесь неуместны. Затем можно положить подарок обратно в коробку и убрать ее. Еще раз следует подчеркнуть, что правильнее всего будет выбрать подарок, который можно использовать в служебной обстановке.

Нередко в особо торжественных случаях к подарку прилагается так называемый адрес – текст поздравления в красивой обложке с персональной монограммой, подписанный руководством или коллегами.

Стоимость подарка и сувенира – вопрос довольно щекотливый. Как сделать так, чтобы подарок был не очень дорогим, но запоминающимся и полезным в личной и деловой жизни? Какова должна быть цена сувенира, чтобы он вызывал приятные ассоциации и при всем этом не был замаскированной взяткой (дорогим подарком)?

В мировой деловой практике этот вопрос решается компромиссно с элементами дипломатии: раз без сувенира обойтись нельзя, то его стоимость не должна превышать 20 долларов США. Можно, руководствуясь данным требованием, не превышать этот уровень и при выборе сувенира для своих коллег внутри организации. Однако в этом

случае диапазон стоимости несколько иной – сувенир и подарок могут быть дороже по желанию и возможностям дарителей.

Хорошим сувениром является недорогая и небольшая картина, выполненная в виде гравюры, эстампа, графики, особенно, если их содержание напоминает о чем-либо, связанном с определенной местностью, датой, событием, организацией, страной. Кроме того, такую картину просто разместить в маленьком офисе.

Самодостаточным сувениром может стать книга, особенно выполненная в подарочном стиле. Желательно, чтобы книга напрямую имела отношение к интересам того человека, которому предназначается подарок (например, по вопросам истории, экономики, охоты, рыболовства, нумизматики, филателии и пр.). Хорошим подарком может быть альбом с репродукциями всемирно известных авторов.

Всегда уместна коробка дорогих конфет в качестве сувенира для женщин. В деловом мире принято дарить спиртные напитки, однако следует оговориться, что они должны быть обязательно в фирменной картонной коробке. Необходимо помнить, что крепкие алкогольные напитки не принято дарить женщинам.

Иностранным деловым партнерам можно подарить сувенир, имеющий национальный характер. Любой партнер с Запада будет рад палехской шкатулке, жестовскому подносу, гжельской керамике, дымковской глиняной игрушке. Исключение составляют матрешки, которых слишком много за рубежом. Однако большую хохломскую матрешку размером 30-50 см. можно дарить всегда.

Цветы как особый сувенир. Они являются универсальным сувениром. Их дарят деловым партнерам в знак приветствия или благодарности за участие в мероприятии, по случаю какого-либо знаменательного события, на все дни рождения, юбилеи, праздники, свадьбы, новоселья.

Обычно цветы служат дополнением к другому подарку, однако в некоторых случаях букет может выступать в качестве самостоятельного подарка. В особо торжественных случаях и на юбилеях организаций, мужчин, женщин дарят большие букеты или даже корзины цветов. В этом случае обязательно нужно преподнести большой букет из роз, хризантем, герберы, гвоздик и др. Цветы, как и любой другой подарок, – не демонстрация щедрости, а лишь знак внимания. Стоит прислушаться к мнению японцев, которые говорят: «Один цветок лучше, чем сто, передает величие цветка».

По поводу количества цветов в букете существуют различные мнения. Так, некоторые считают, что количество цветов, четное или нечетное, не имеет значения. Между тем российские специалисты по этикету придерживаются традиционного взгляда, согласно которому оно должно быть нечетным. Исключения составляют букеты на похоронах и поминках.

В странах мира не существует единого мнения также относительно упаковки для букета. Например, в Германии считают, что цветы не нуждаются в упаковке, а во Франции, наоборот, принято преподносить их в упаковке. Поскольку любой подарок лучше выглядит в красивой упаковке, цветы следует обязательно дарить в обертке. Не принято дарить цветы в горшках.

Когда речь идет о живых цветах, каждый должен решить этот вопрос сам в зависимости от обязательств. Не стоит снимать упаковку, если она гармонирует с цветами, составляет единый ансамбль с ними, служит дополнительным украшением. Розам, например, необходима жесткая обертка, чтобы не уколоться о шипы, а с полевыми цветами она явно не сочетается. По правилам светского этикета дарить живые цветы надо обязательно при встрече: на вокзале, в аэропорту, в организации, дома. Если цветы вручаются не лично, а через третье лицо (часто с посыльным), к ним должна быть приложена открытка или визитная карточка с небольшим поздравлением дарителя.

Не рекомендуются в качестве делового сувенира губная помада, духи, галстук, шарф, носки, перчатки и тем более нижнее белье. Это сугубо личные вещи.

Некоторые крупные корпорации Запада разрешают сотрудникам принимать подарки «со стороны» на сумму не более 50 долларов США.

Российская деловая практика, в силу понятных обстоятельств, еще не выработала верхний предел стоимости дорогого подарка, так как:

- это может быть расценено как взятка;
- обязывает того, кому сделан подарок, к определенным действиям, т.е. ответному, не менее дорогому подарку;
- свидетельствует о неграмотности дарителя в вопросах делового этикета.

В практике бизнеса и государственного управления считается, что стоимость подарка на юбилей не должна превышать 10000 рублей.

Как разрешить критическую ситуацию с дорогим подарком и нежеланием его принять другой стороной?

Наиболее правильно будет, если подарок вручается лично, выразить благодарность за любезность и внимание со словами, достаточно откровенными: «Прошу прощения и снисхождения, но подарок принять не могу по причине его высокой стоимости». Это будет выглядеть достаточно честно. Если подарок прислан по почте или доставлен третьим лицом, то его следует отправить обратно дарителю с письмом-отказом по названной выше причине. Можно обратиться за советом к старшему или первому руководителю, как поступать в этом случае. За последние годы в ряде зарубежных организаций появились такого ро-

да регламенты: дорогой подарок, чтобы возврат не был сочтен недружественным актом, не возвращают, а сдают в финансовую службу своей организации, оформив эту процедуру актом приемки-передачи, или в музей организации, если он имеется.

Подарки организации, как правило, должны быть снабжены дарственной надписью с гравировкой либо прикрепленной табличкой. Обычно такие подарки хранятся в кабинете руководителя для общего обозрения на специально выделенных открытых полках или в музее организации, если они большого размера или дорогие. Брать их домой как личный подарок в любой организации (предприятии, учреждении) считается дурным примером («моветон») и негативно влияет на социально-психологический климат в коллективе: «Рыба гниет с головы». После этого будет развиваться мелкое взяточничество в данной организации.

Для соблюдения делового этикета и, в частности, дарения, подарков и сувениров желательно иметь в штате сотрудника с соответствующим образованием и хорошо знакомого с нормами делового этикета, чтобы он в любое время мог дать по существу вопроса необходимую консультацию.

Что не следует дарить в качестве сувениров:

- любые бывшие в употреблении вещи;
- сувениры без фирменной упаковки, коробки, футляра, обертки;
- устаревший фирменный стиль (ежедневник, органайзер, календарь, буклет и т.п.);
- дорогие сувениры, превышающие рекомендованную на Западе или в организации стоимость;
- интимные или откровенные сувениры, которые могут поставить в неловкое положение их получателя (нижнее белье, статую греческого бога Эроса, статую Венеры в мусульманской стране и др.);
- увядающие или утратившие свежесть цветы;
- громоздкие сувениры (тяжелые, большеразмерные), которые будет явно в тягость организации или человеку;
- крепкие алкогольные напитки женщинам;
- дешевые ординарные вина и крепкие спиртные напитки в России без сертификата («бодяжная водка»);
- сувениры порнографического содержания (СД-диски, видеокассеты, фотоальбомы);
- книжную продукцию плохого качества.

Во всех сомнительных случаях лучше посоветоваться с руководителем организации или опытным специалистом, владеющим светским этикетом.

9.3. Этика делового туризма и отдыха

С начала 90-х годов XX века значительно изменилась ситуация с иностранным туризмом в России и странах СНГ. Появилась возможность выезжать за рубеж в деловые командировки для встречи с иностранными партнерами, проходить обучение в зарубежных школах бизнеса (от 1 недели до 3-х месяцев), совершать туристические поездки в любые страны мира.

Национальные особенности этикета. При сравнении этики поведения иностранных и российских деловых людей необходимо отметить следующие обстоятельства:

- наблюдаются национальные отличия в способах ведения бизнеса;
- российские бизнесмены не умеют правильно организовать командировку, тратя большую часть времени на рестораны и магазины;
- есть проблемы с планированием свободного времени и отдыха, часто без внимания остаются мировые памятники культуры;
- часть россиян из малообеспеченных «новых русских» демонстрируют за границей откровенное невежество, пренебрежение к национальным традициям и религиям, особенно, мусульманской (пьянство, посещение борделей, грубая брань, «сорят деньгами» и т.п.);
- зарубежные бизнесмены и представители многочисленных фондов, пользуясь русским гостеприимством, стараются жить на «халяву», хотя получают ежедневные суточные около 300 долларов США;
- иностранные гости приезжают в Россию в легкой одежде, забывая о том, что морозы 20° и более бывают не только в Сибири;
- не все зарубежные гости владеют светским деловым этикетом и, тем более, дипломатическим этикетом, часть из них живет в провинции, у них просто нечему учиться, тем более подражать;
- часть зарубежных гостей приезжают далеко не с меценатскими или филантропическими целями, а с целями «промышленного шпионажа», сбора обширной информации о регионе, городе или крупной организации, поэтому с ними следует вести переговоры осторожно, иногда лучше приглашать специалиста из ФСБ.

Двадцать лет назад такой отдых, как иностранный туризм, был не просто популярен, а являлся, по большому счету, привилегированной возможностью отдохнуть в экзотической стране. Сегодня российским туристам предлагается большой выбор самых разнообразных и экзотических возможностей проведения краткосрочных отпусков и каникул, особенно популярны туристические поездки в Турцию, Египет, ОАЭ, Испанию, Италию, Грецию, Кипр, где жаркий климат сочетается с высоким сервисом.

Отдых на черноморском побережье России пока уступает по популярности отдыху в перечисленных выше странах с модными развлечениями в виде серфинга, катания на скутере и водных лыжах, полетов на самолетах и воздушных шарах, путешествий по экзотическим и экс-

тремальным маршрутам. Поэтому за рубежом все чаще можно встретить российские семьи из представителей среднего класса и малого бизнеса, в компании таких же единомышленников.

Сегодня большое количество российских предпринимателей и менеджеров находятся с деловой туристической поездкой в различных зарубежных странах. Как реализовать этические требования, правила и нормы в чужой стране? Главное правило – чувствовать себя гостем, уважающим хозяев и достойно представляющим свою родную страну. Естественность поведения, такт, предупредительность, сердечное отношение, улыбка ценятся в любой стране. Деликатность и вежливость помогают успешно преодолеть возникающие препятствия и устанавливать контакты. Где бы вы не находились: в общественном месте, в ресторане, на пляже или в гостях – старайтесь помнить, что здесь вы не просто «сами по себе», а представители «великой державы».

Оценивать поведение людей в чужой стране очень трудно, поэтому лучше не спешить. Сколько народов, столько и обычаев. Отправляясь за границу, хорошо познакомиться хотя бы в общих чертах с обычаями и особенностями той страны, которую вы собираетесь посетить. То, что принято и считается обычным в одной стране, может быть совершенно неприемлемым в другой, поэтому легко попасть в неловкую ситуацию.

Правила вежливости запрещают в чужой стране критиковать местные законы, религию, мораль, быт, обычаи, привычки. Нам покажется странным, что к маленькому ребенку обращаются на «вы» во Франции, а в Голландии на «вы» обращаются только к родителям.

Следует помнить, что и национальная кухня имеет свои особенности, поэтому, если поданная пища покажется вам недостаточно вкусной и аппетитной, не следует возмущаться. Например, на Востоке суп подают в конце обеда, а не в начале, как принято у нас. В Японии хозяева будут долго извиняться, что им нечем угостить гостя, хотя стол будет полностью накрыт. В Америке скорее всего вам предложат «шведский стол» или обед в ресторане типа «Макдональдс» и вы будете обслуживать себя сами.

Если вы чего-то не знаете, то вполне прилично будет спросить об этом. Интерес к обычаям, нравам, привычкам другого народа всегда воспринимается с благодарностью. Вполне возможно вам будут показывать достопримечательности, красивые места города. Не стесняйтесь удивляться, радоваться, улыбаться, не старайтесь все время «держат марку». Лучшим будет естественность и хорошие манеры.

В общении с людьми за границей действуют светские правила поведения (см. главу 14). Истинно культурный человек никогда не будет демонстрировать свое превосходство, не позволит себе двусмысленную шутку, высмеивающую национальный обычай, не будет подчеркивать свою цивилизованность и акцентировать внимание на чужой отсталости.

В цивилизованном обществе не принято подчеркивать национальную принадлежность человека, выделять или упоминать в разговоре положительные или отрицательные национальные черты характера, объяснять национальностью поведение человека, особенно отрицательное, рассказывать «скользкие анекдоты», понятные русским.

Рекомендации туристу. Рассмотреть возможные ситуации, в которых может оказаться путешественник, практически невозможно. Важно помнить главное: «Вы – гость!». Если вы собираетесь в путешествие, запомните основные правила, которые рекомендует Генеральное Европейское управление по туризму:

- не забывайте, что в своей стране вы всего лишь обыкновенный гражданин среди миллионов своих соотечественников, в то время как за границей вы – представитель своей страны;

- если вам покажется, что за границей все хуже, чем на родине, оставайтесь дома. Если покажется, что лучше – не возвращайтесь на родину, у вас ее нет;

- за границей не шумите, ведите себя спокойно, даже если Вы в азиатской стране, где это является нормой поведения;

- не привлекайте внимания своей одеждой. Одеваться надо скромно, согласно общепринятым стандартам;

- петь можно лишь тогда, когда об этом просят;

- не старайтесь отличиться там, где заведомо известно, что проиграете. Выиграв, не слишком бурно выражайте свою радость;

- помните о том, что красочные выражения вашего языка не всегда в прямом переводе совпадают с иностранными;

- старайтесь разобраться в том, что вам незнакомо, что видите впервые;

- не пытайтесь поучать, лучше учите сами.

Это основные правила поведения за границей.

Однако существует и этика делового туризма в родной стране. Если вы устали после трудового года (квартала), стоит пойти в туристический поход. В походах испытанию подвергаются такие качества, как готовность прийти на помощь, «чувство локтя», спортивная выносливость, дисциплинированность. Это хорошая школа для эгоистов, себялюбив, людей необщительных, робких, застенчивых и привередливых.

Каждый турист должен заботиться о хорошем самочувствии других членов коллектива, служить примером и следить, чтобы сепаратизм не расколол спаянный коллектив. В туристическом походе не действуют некоторые из правил, диктуемых хорошим тоном и вежливостью. Между женщинами и мужчинами принят более непринужденный тон. Представитель сильного пола не обязан нести тяжелый рюкзак своей малознакомой спутницы. Однако если Вы путешествуете с женой или любимой, то это обязательно.

Санаторный отдых. Бум иностранного туризма в жарких странах, с одной стороны, и распад системы льготного санаторно-курортного лечения за счет профсоюзов, с другой – ослабили внимание многих к отдыху-лечению в санатории. Сегодня трехнедельное лечение в санатории России сопоставимо по цене с двухнедельной поездкой в Турцию, Египет, ОАЭ, Хорватию. Вместе с тем, большинство менеджеров и предпринимателей пребывают в состоянии эйфории, забывая о нескольких объективных факторах:

- по уровню смертности руководители высшего и среднего звена управления (мужчины) находятся на втором месте после алкоголиков, а средняя продолжительность жизни мужчин в России едва достигает 59 лет;

- у многих руководителей завышенная самооценка состояния здоровья. Так, по результатам нашего социологического опроса более 500 руководителей, считают себя здоровыми 60%, практически здоровыми – 35% и больными – всего 5%! По результатам медицинского диагностического обследования этой же группы руководителей результаты совсем иные: здоровые – 35%, практически здоровые – 40% и больные – 35% руководителей;

- только в санатории за 20-24 дня можно сделать диагностику состояния здоровья и получить полноценное лечение хронических болезней. Особенно санаторно-курортное лечение полезно для зрелых руководителей от 40 до 60 лет.

Наряду с соблюдением режима лечения и отдыха в санаториях и пансионатах России, следует четко соблюдать простые этические правила:

1. Не создавать шумные компании по интересам, тем более с употреблением спиртных напитков, песнями и танцами «до упаду».

2. Не превращать свой одноместный номер в рабочий офис с приглашением заместителей и специалистов, еженедельными «планерками» и подписью финансовых и кадровых документов.

3. Не заводить деловых знакомств с обсуждением стратегических проблем с «нужными людьми» (главами администраций, руководителями контрольных органов, директорами предприятий-смежников, руководителями банковских организаций). Все они приехали на лечение, и утруждать их работой неприлично. Эффект может быть обратным – «провал лазурных планов».

4. Не превращать лечение в эпизодические процедурные дни, а значительную часть времени проводить в офисе или служебных разъездах по подразделениям. В этом случае не будет «ни отдыха, ни работы».

5. Не подчеркивать свое особое положение среди медперсонала и отдыхающих за счет внешних атрибутов власти (палата «люкс», автомашина, мобильный телефон, подарки, одежда). «Нужно жить или скромником, или Цезарем», – сказал римский император Калигула.

Существует известное американское изречение: «Хороший руководитель – это тот, в период отсутствия которого в организации ничего не происходит». На основе нашего многолетнего опыта руководства и общения с крупными директорами предприятий можно утверждать, что один календарный месяц, отведенный на лечение и отдых, является нормой для современного руководителя и в хорошей организации никаких «авралов», «дворцовых переворотов» и других чрезвычайных ситуаций не происходит.

Таким образом, соблюдение этики делового туризма и отдыха является важным компонентом современного менеджера и предпринимателя. Этические правила поведения следует соблюдать везде: за границей, в туристической поездке, в санатории, в выходные дни и праздники.

Тест 11. «Умеете ли вы отдыхать?»

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы и запишите номера вопросов и ответов на отдельном листе.

Вопросы	Да	Нет
1. Кажутся ли вам выходные слишком короткими?		
2. Бывает так, что вам нечем себя занять в выходные дни?		
3. Беседуя с друзьями в компании, часто ли вы задумываетесь, что вам вдруг стало скучно?		
4. Когда вы с друзьями, являетесь ли вы генератором идей по досугу и активным их участником?		
5. Сможете ли вы составить компанию в путешествии (карты, домино, анекдоты, игры)?		
6. Любители вы бродить без цели по парку, лесу в одиночестве?		
7. Любите ли вы читать художественную литературу?		
8. Коллекционируете ли вы что-нибудь (монеты, марки, ножи и др.)?		
9. Ведете ли вы дневник, куда записываете важные личные или семейные события?		
10. Любите ли вы решать кроссворды, сканворды?		
11. Считаете ли вы дождь в выходной день хорошим знаком и условием спокойного отдыха?		
12. Если вы ждете кого-нибудь или чего-нибудь, можете ли вы себя занять, чтобы не нервничать?		
13. Можете ли вы поехать в трехнедельный отпуск на отдых один без супруги или друзей (подруг)?		
14. Занимаетесь ли вы регулярно физкультурой (гимнастика, бассейн, бег и т.д.)?		
15. Вы предпочитаете проводить все выходные за телевизором или смотреть видеофильмы?		
16. Вы предпочитаете творчески работать в выходные дни (писать, рисовать, музицировать и т.п.)?		
17. Занятие физическим трудом на приусадебном участке – лучший отдых?		
18. Если позволяют средства, вы поедете отдыхать на море с семьей?		
19. Вы предпочитаете мужскую дружескую компанию по интересам (охота, рыбалка, гараж, пивной бар) – для мужчин; или женскую компанию (гости, клуб, кухня, театр, кино) – для женщин?		
20. После ежегодного отпуска вы чувствуете себя больше усталым, чем отдохнувшим?		

Ключ к тесту:

Подсчитайте количество ответов «да» и присвойте им один балл. Общую сумму баллов сравните с рекомендациями.

Менее 8 баллов. Похоже, что вас ничего не интересует и вам трудно проводить досуг. Попробуйте понаблюдать за тем, кто всегда чем-то занят, и очень может быть, что вы научитесь ценить и заполнять свой досуг. В любом случае, рекомендуем заняться физкультурой и выбрать хобби, а затем и компанию по интересам.

От 9 до 12 баллов. У вас, как и у большинства, бывают плохие дни, когда ничего не ладится. Вам будет полезно иметь в запасе какое-нибудь развлечение, которое поможет в любой ситуации исправить настроение.

От 13 до 17 баллов. С вами, судя по всему, не соскучишься. Проблема отдыха для вас просто не существует, и отдыхать вы можете где угодно и с кем угодно.

Свыше 18 баллов. 1. По всей видимости, постоянная светская жизнь и отдых являются главным смыслом вашей жизни, и вы располагаете для этого денежными средствами. 2. Ваши ответы на тест были даны «наспех». Изучите еще раз учебный материал пособия и повторите тест.

Тест 12. «Этика делового досуга»

Прочитайте вопросы и постарайтесь сразу ответить «да» или «нет» на каждый из поставленных вопросов. Номера вопросов и ответы запишите на отдельном листе бумаги.

Вопросы	Да	Нет
1. Наблюдаете ли вы за собой «двойной стандарт поведения» на работе и в быту?		
2. Находясь в ресторане (кафе) один, испытываете ли вы дискомфорт от окружающих, обстановки, меню и при расчете с официантом?		
3. Посещение театра – это маленький праздник души?		
4. Посещаете ли вы художественные музеи или выставки хотя бы раз в году?		
5. Испытываете ли вы удовольствие от туристической поездки в малознакомой компании?		
6. Имеете ли вы хотя бы одно увлечение (хобби) в течение длительного времени?		
7. Подарок для вас – знак внимания и выражение дружеских чувств?		
8. Часто ли вы испытываете неловкость в выборе подарка и в процессе его вручения?		
9. Вы четко разделяете сувенир и подарок по событиям и стоимости?		
10. Каждую важную встречу-знакомство вы дарите сувенир потенциальному деловому партнеру?		
11. Понимаете ли вы искусство выбора цветов как особой формы маленького подарка (сувенира)?		
12. Соблюдаете ли вы этические правила подарка или сувенира в работе с иностранными партнерами?		
13. Соблюдаете ли вы национальные особенности делового этикета за рубежом?		
14. Знакомитесь ли вы с нравами, обычаями, историей и религией перед международной поездкой?		

Вопросы	Да	Нет
15. Соблюдаете ли вы правила Генерального Европейского управления по туризму?		
16. Стараетесь ли вы изучить и использовать в стране иностранный язык на уровне бытового общения?		
17. Наблюдаете ли вы за собой завышенную оценку состояния здоровья?		
18. Можете ли вы отнести себя к всесторонне развитой личности?		
19. Всегда ли вы соблюдаете этические правила поведения на отдыхе?		
20. Можете ли вы уехать в отпуск на 3-4 недели и отключиться полностью от работы?		

Ключ к тесту:

Подсчитайте количество ответов «да» и каждому из них присвойте 1 балл. Сравните общую сумму баллов с рекомендациями теста.

До 7 баллов. У вас большие проблемы с этикой досуга. Нужно внимательно изучить и применять этические правила досуга. Рекомендуем повторно изучить материалы главы 9.

От 8 до 12 баллов. Ваш этикет досуга можно считать удовлетворительным, но рекомендуем прочитать специальную литературу и готовиться ко всем поездкам по России и за рубеж.

От 13 до 17 баллов. Вы хорошо владеете правилами делового туризма и отдыха, однако не останавливайтесь на достигнутом.

От 18 до 20 баллов. Здесь возможны варианты:

1. Вы всесторонне развитая личность и владеете всеми тонкостями этикета досуга.

2. Вы поверхностно и с завышенной оценкой ответили на вопросы теста. Рекомендуем прочитать главу 9 еще раз и ответить повторно.

Практическое задание 11. «Этика досуга делового человека»

Изучите теоретический материал главы 9 и кратко изложите в графе 1 «Этические правила досуга». Затем сделайте диагностику состояния этикета досуга на примере вашей организации (или семьи) и результаты запишите в графу 2 «Диагностика состояния...».

На основе диагностического анализа дайте практические рекомендации по совершенствованию этики туризма и отдыха для вашей организации (семьи). Покажите ПЗ преподавателю и после исправления включите в реферат.

Объем ПЗ – 2 стр. компьютерного текста формата А4, шрифт – 12 кегль.

Этические правила досуга	Диагностика состояния в вашей организации (семье)	Рекомендации по совершенствованию вашего туризма и отдыха
1. Специфика этикета на отдыхе: – семья и дом, – ресторан и кафе, – театр и кино, – музей, – библиотека, – экскурсия, – хобби		

Этические правила досуга	Диагностика состояния в вашей организации (семье)	Рекомендации по совершенствованию вашего туризма и отдыха
2. Искусство подарков и сувениров: <ul style="list-style-type: none"> – сущность подарка, – кому и как дарить, – разновидности подарков, – отличие сувенира, – разновидности сувениров, – цена подарка и сувенира, – цветы как особая форма напоминания 		
3. Этика делового туризма и отдыха: <ul style="list-style-type: none"> – национальные особенности этикета, – рекомендации туристу, – санаторный отдых 		

Резюме

1. Досуг или отдых делового человека – явление довольно сложное. На досуге действуют специфические нормы, правила, стандарты этикета, отличные от формальной деловой этики.

2. Подарок – это знак внимания, любви, выражения дружеских чувств или чувства признательности в особом событии (юбилей, дни рождения, свадьба, новоселье). Нужно владеть искусством выбора подарка и его дарения.

3. Сувенир – предмет, напоминающий о каком-либо событии в жизни организации или человека. Сувенир дарится при встрече-знакомстве, на презентации и отличается от подарка стоимостью. Нужно владеть искусством выбора сувенира и его вручения.

4. Этика туризма и отдыха составляет часть деловой этики и требует соблюдения национальных традиций, рекомендаций Генерального Европейского управления по туризму и традиционного российского гостеприимства.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные правила поведения в туристической поездке за рубеж.

2. В чем заключаются требования этикета при посещении ресторана или кафе?

3. Какие правила необходимо твердо соблюдать при посещении театров или памятников культуры?

4. Перечислите основные события, к которым приурочивается вручение подарков.

5. Какие вещи часто используются в качестве деловых сувениров?

6. Назовите принципиальные отличия подарка от сувенира.

7. Назовите основные правила дарения цветов.

8. Как вы поступите с дорогим подарком, который принять не можете?

9. Знаете ли вы национальные особенности этикета досуга в России?

10. Назовите основные правила Генерального Европейского управления по туризму.

РАЗДЕЛ 3. КОММУНИКАЦИИ, ПЕРЕГОВОРЫ И ЭТИКЕТ

Коммуникации, переговоры и этикет

КОЛЛЕКТИВ
КАК
СОЦИАЛЬНАЯ
ГРУППА



ЭФФЕКТИВНЫЕ
КОММУНИКАЦИИ



ДЕЛОВЫЕ
ПЕРЕГОВОРЫ



ДИПЛОМАТИЧЕСКИЙ
ЭТИКЕТ



СВЕТСКИЙ
ЭТИКЕТ



Глава 10. Коллектив как социальная группа

Лучше быть одиноким,
чем водиться с кем попало.

Омар Хайям



10.1. Классификация социальных групп

В теории и практике управления часто употребляются термины «коллектив», «группа», «команда». Часто их сопоставляют. Можно ли классифицировать группы? Какая должна быть программа у создателя коллектива? Как преодолеть ограничения эффективной работы коллектива? Как работать с неформальными группами? Эти вопросы являются предметом рассмотрения данного раздела.

«Социальная группа – относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества»³⁴. Различают большие, средние и малые социальные группы.

Большие группы включают: общественные классы (рабочие, крестьяне, буржуазия, помещики, интеллигенция); социальные слои (предприниматели, фермеры, священнослужители, служащие); профессиональные группы (машиностроители, педагоги, строители, шахтеры и т.д.); этнические общности (нация, народность, племя); возрастные группы (молодежь, средний возраст, пенсионеры).

Средние социальные группы включают в себя трудовые коллективы предприятий, организаций и учреждений (юридических лиц), а также

³⁴ Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. – М.: Советская энциклопедия, 1985. – С. 346.

граждан, характеризующихся территориальной общностью проживания (город, район, поселок).

Малая социальная группа характеризуется дополнительными специфическими особенностями – непосредственным контактом ее членов и совместным обменом информацией. К малым группам относятся: семья, школьный класс, производственная бригада, отдел и служба предприятия, дружеская компания и пр.

Классификация социальных групп показана на рис. 10.1.

В сфере бизнеса мы имеем место со средними и малыми социальными группами. Для их идентификации дадим определения.

Коллектив – средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в одной организации.

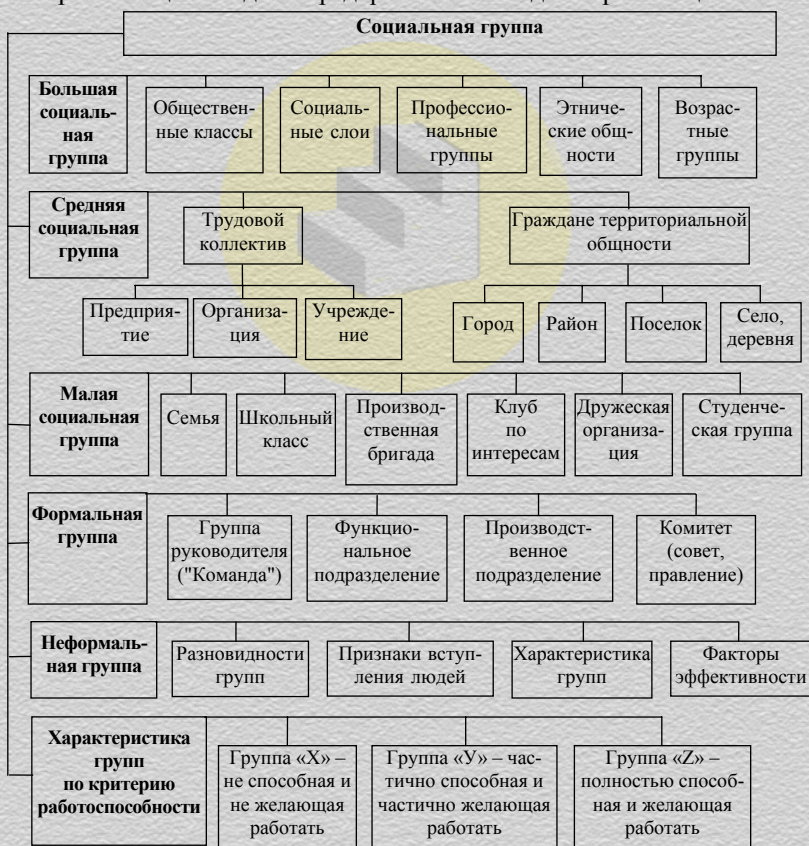


Рис. 10.1. Классификация социальных групп

Группа – малая социальная группа, объединяющая людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов. В последующем изложении будем считать, что группа является частью коллектива.

Характерные особенности группы:

- члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения «мы», «у нас», «наши», «нам»;

- взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личных разговоров, взаимопомощи. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям «человеческую» форму;

- в группе наряду с формальным распределением ролей обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой;

- в хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы.

Почему возникают группы, что заставляет людей формировать группы и входить в них? Данные вопросы очень важны для понимания поведения человека на предприятии. Очевидно, что группы возникают и функционируют как обособленные структурные подразделения в организации в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для выполнения определенной совокупности людей, обладающих требуемой квалификацией, имеющих необходимую профессию и готовых совместно выполнять определенную работу. Аналогичная ситуация наблюдается при формировании групп, призванных решать целевые задачи, а также при создании неформальных групп.

Что такое коллектив, какие позитивные и негативные тенденции в его развитии мы наблюдаем на рубеже веков? Эти вопросы рассмотрим ниже.

Критерии работоспособности групп

В управлении коллективом очень важно правильно сформировать рабочие группы и в зависимости от ситуации и решаемых задач применять эффективные способы воздействия на группы. Рассмотрим основные виды групп в зависимости от уровня их работоспособности и достижения конечных результатов.

1. Группа «Х» – не способная и не желающая работать. Состав группы обычно различен по возрасту, полу и национальности, состоит из мало-квалифицированных работников с «совковой» психологией и четко выраженной установкой на бездеятельность и минимальную отдачу. Иногда это может быть интеллектуальная группа, рассматривающая работу как клуб, где можно проводить время в приятном обществе и заниматься компьютерными играми, беседами, чтением литературы и т.п. Эффективность и результативность группы весьма низкие.

Тип власти в группе соответствует охлократии с отсутствием четко выраженного неформального лидера. Организовать работу группы «Х» может авторитарный руководитель за счет централизации функций управления в своих руках, применения директивного стиля, четкого планирования и контроля, а также жесткого наказания отдельных членов группы, нарушающих Правила внутреннего трудового распорядка и не выполняющих нормированных заданий. Мало-квалифицированные и исполнительные члены группы нуждаются в обучении. Группе «Х» нельзя поручать работы, лежащие на критическом пути и требующие хорошего качества.

2. Группа «У» – частично способная и частично желающая работать. Как правило, это группы, созданные без учета половозрастной и профессиональной структуры, с разделением формальных и неформальных лидеров в микрогруппах, с большим удельным весом людей, не имеющих достаточного уровня знаний и умений для выполнения поставленных задач. В них уже имеется достаточное число трудолюбивых и исполнительных работников, но отсутствуют четко поставленные задачи и ресурсное обеспечение, доминирует «уравниловка» в оплате труда передовых и отсталых работников. В коллективе могут часто возникать конфликты, интриги и противоречия между отдельными микрогруппами и личностями.

Задача руководителя группы заключается в выявлении неформальных лидеров и назначении их на должности бригадиров, мастеров, руководителей проектов. Затем необходимо правильно определить целевые задачи и распределить функции управления с частичной передачей полномочий руководителям микрогрупп или неформальным лидерам. Тип власти в группе преимущественно демократический.

Руководителю необходимо правильно пользоваться вознаграждением за результаты труда и наказанием за срывы и низкое качество труда, постоянно заботясь о поддержании благоприятного климата в коллективе.

3. Группа «Z» – полностью способная и желающая работать. Имеет высокий уровень квалификации и относительно однородный состав по возрасту, образованию, интересам и мотивации. Таким образом, внут-

ренные противоречия легко преодолеваются, и психологический климат в коллективе очень хороший. Как правило, группа «Z» состоит из передовых работников, мотивированных самоутверждением и высоким уровнем морального поощрения.

В группе преобладает демократический или либеральный стиль руководства. Потому руководитель группы обязан передать часть своих полномочий в микрогруппы и активно подключать членов коллектива к процессу принятия решений, делая акцент на коллегиальность, а не на единоначалие. Из способов мотивации труда должно активно применяться вознаграждение за результаты и качество труда. Эффективность работы группы «Z» максимальная по сравнению с другими группами.

Взаимосвязь способов воздействия и эффективности работы различных групп показана на рис. 10.2.

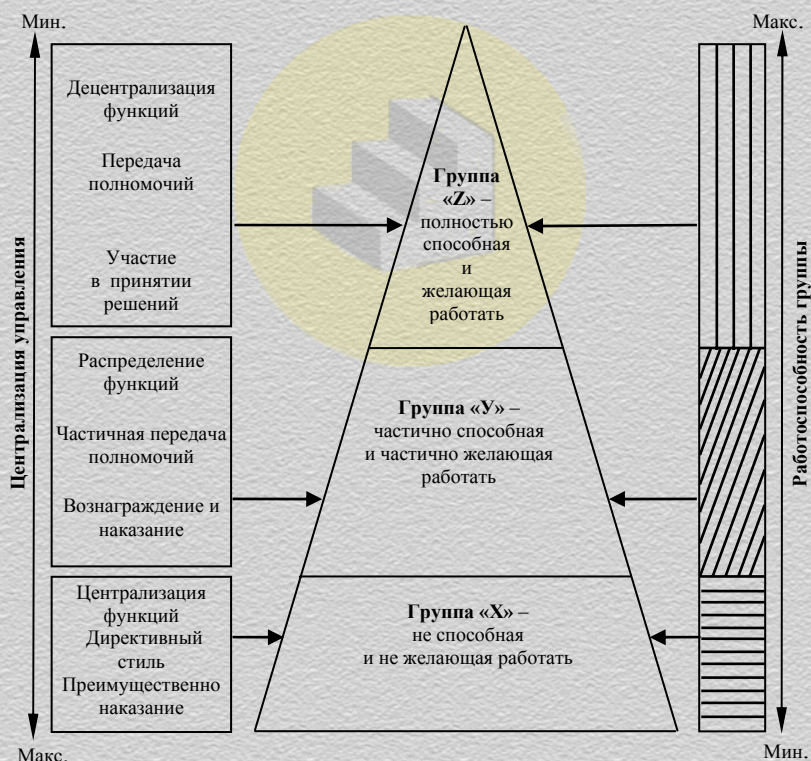


Рис. 10.2. Взаимосвязь способов воздействия и эффективности работы разных групп

10.2. Неформальные социальные группы

Неформальные группы – это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей. Французский писатель А. Сент-Экзюпери сказал: «Единственная настоящая роскошь – это роскошь человеческого общения».

Неформальные группы создаются не руководством путем распоряжений и формальных постановлений, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в структурных схемах. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций, обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальная группа может оказывать на своего члена влияние, равное или даже большее, чем формальная структура.

Важной причиной создания неформальных групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия. Группа дает человеку ощущение защищенности, от нее он ждет поддержки, помощи в решении своих задач и предостережения. В группе человеку легче добиться вознаграждения в виде признания, похвалы или же материального поощрения. В группе человек учится, перенимая опыт других, лучше осознавая свои возможности и потенциал. Группа придает человеку больше уверенности в себе во внешних взаимодействиях, способствует развитию его квалификации. Она предоставляет человеку возможность препровождения времени в приятном для него окружении, возможность избежать одиночества и состояния потерянности, ненужности. Каждый человек стремится к тому, чтобы быть любимым кем-то, нужным кому-то. А группа может быть источником решения этих проблем.

Признаки формирования и факторы функционирования неформальных групп показаны на рис. 10.3.

Многочисленные социологические и психологические исследования позволили выделить важнейшие признаки вступления людей в неформальные группы.

1. *Принадлежность*. Отражает насущную потребность любого мотивированного человека в удовлетворении потребности в определенной социальной группе, поддержании социальных контактов, в общении, беседе, симпатиях и др. Каждый человек периодически оказыва-

ется изолированным от своей обычной группы на отдыхе, в командировке, на стажировке, в поезде, при этом он чувствует себя неудобно, пока не находит новых друзей и партнеров.



Рис. 10.3. Классификация неформальных социальных групп

2. *Помощь.* Формальная структура ограничивает возможности сотрудника в получении помощи ввиду занятости руководителя, боязни сотрудника оказаться несостоятельным, возможной критики со стороны старших. Поэтому люди предпочитают обращаться к помощи своих коллег по профессии, к опытным сотрудникам. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж, а получающий – конкретную инструкцию к действию, совет по норме поведения, рекомендуемой одежде и т.п.

3. *Защита.* Это одна из древнейших потребностей человека, побуждавшая людей объединяться в группы. В настоящее время потребность в защите от физической опасности снижается, но увеличивается необходимость социальной защиты в связи с развитием жесткой ры-

ночной экономики, конкуренции и ростом безработицы. Обычный человек испытывает постоянный пресс со стороны государственных чиновников, непосредственного руководителя, более старших по возрасту и положению коллег, сферы бытового обслуживания, бухгалтерии и финансовых подразделений ввиду задержки зарплаты и др. Его естественное желание – объединиться с другими людьми, испытывающими подобный дискомфорт, для оказания противодействия «врагам».

4. *Общение.* С одной стороны, в формальной структуре подчиненный не владеет всей необходимой информацией, т.к. руководство часто намеренно скрывает ее. Это вынуждает его обращаться к неформальным источникам информации (слухам, сплетням). С другой стороны, существует естественная потребность в доброжелательном человеческом общении с коллегами, обмене информацией, консультациях и советах, что способствует активному вступлению членов разных формальных групп в неформальные коммуникации.

5. *Симпатия.* Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску. На установление дружеских отношений между людьми оказывает значительное влияние несколько моментов. Прежде всего, личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы, которые нравятся им; принадлежащих к той же расе, национальности, имеющих сходное образование, систему взглядов на жизнь и т.п. Потенциально люди со схожими личностными характеристиками имеют больше шансов установить дружеские отношения, чем те, у кого личностные характеристики существенно различаются. На развитие и установление дружеских отношений между людьми большое влияние оказывает территориальная близость. Чем ближе располагаются рабочие места членов группы, тем выше вероятность того, что они установят дружеские отношения. Это же относится к близости расположения их мест жительства. Установление дружеских отношений находится в прямой зависимости от частоты встреч, а также от ожидания того, что эти встречи будут происходить достаточно часто в будущем. Вспомните, как быстро ослабевают контакты сокурсников после окончания учебного заведения.

Наличие симпатии между людьми, дружеских отношений между членами группы оказывает огромное влияние на настроение людей, их удовлетворенность работой, членством в группе. Однако нельзя сказать, что существует только положительное влияние дружеских отношений между членами группы на результаты их труда и результаты функционирования группы в целом. Это верно в случае общей мотивации группы на результат. Если же люди слабо мотивированы на работу, то результат будет совершенно противоположным. Они много времени будут проводить в разговорах, перекурах, чаепитиях, посто-

янно отвлекаясь от работы и резко снижая результативность своего труда. При этом они могут отвлекать других от работы, создавая в группе атмосферу безделья и расслабленности. С другой стороны, взаимная поддержка на базе симпатий и дружеских отношений, способствуя сплочению группы, может порождать синергетический эффект, существенно повышающий результативность работы группы.

Характеристики неформальных групп

Неформальные группы имеют специфические характеристики, позволяющие отличить их от формальных групп и групп партнеров.

1. *Неформальные лидеры.* Это члены группы, которые из-за своих личностных качеств, жизненного опыта и поведения заняли особое положение в неформальной группе – лидерское. Существенные факторы, определяющие возможность лидерства в неформальной группе, включают: возраст, должность, профессиональные знания и умения, психологию личности, личностные качества, из которых главные – компетентность и отзывчивость, признание группой. Неформальный лидер получает от группы властные полномочия в принятии решений и распоряжении ресурсами. В своей деятельности он делает главную ставку на людей и взаимоотношения между ними. Принципиальное отличие неформального лидера от руководителя формальной функциональной или производственной группы, в рамках которой может существовать неформальная группа, заключается в поддержке формального руководителя административной системой с помощью внутренних нормативных документов (положений, инструкций, правил, регламентов).

2. *Структура группы.* Неформальная группа после ее формирования проходит процесс структуризации, т.е. создания внутренней структуры в виде стабильного состава и соподчиненности членов группы («кто входит в группу?»); функциональной структуры, направленной на распределение функций управления между членами группы («кто за что отвечает?»); ролевой структуры, предусматривающей распределение ролей между членами группы в процессе принятия коллективных решений («кто что делает?»).

В хорошо структурированной группе внутренние связи пристально рассматриваются и строго поддерживаются лидером, иначе он может потерять контроль за ситуацией в группе. Во вновь создаваемой или распадающейся неформальной группе внутренняя структура может быть аморфной и нечетко выраженной. Отличие неформальной группы от обычного административного подразделения предприятия заключается в том, что в ней отсутствуют утвержденные структурные документы (схема организационной структуры, штатное расписание, должностные инструкции), а все структурные изменения производятся лидером по согласованию с группой.

3. *Нормы поведения.* Групповые нормы поведения оказывают сильное воздействие на ее членов и направление, в котором будет работать группа: достижение целей предприятия, создание особых условий для группы или сопротивление позитивным процессам. Нормы поведения – это моральный кодекс группы, соблюдение которого является главным условием принадлежности к группе, признания и поддержки члена группы. Нормы призваны подсказывать членам группы, какое поведение наиболее предпочтительно, какие результаты ожидаются от них, «что такое хорошо и что такое плохо». В случае систематического несоблюдения каким-либо членом группы норм поведения он подлежит исключению из неформальной группы.

Зарубежные ученые приводят такую классификацию групповых норм: гордость за организацию, достижение целей, прибыльность, коллективный труд, нововведения, подготовка кадров, отношения с заказчиком, честность. В чем отличие философии предприятия, где также присутствует моральный кодекс сотрудников, от норм поведения неформальной группы? Полагаем, что главное отличие заключается в универсальности и макроуровне внутрифирменных правил поведения, т.е. это общие правила для всех. В неформальной группе нормы поведения более специфические, компактные, ограниченные, вплоть до фетишизации негативных правил (кражи, прогулы, бездеятельность, брак, уравниловка, насилие над личностью). Поэтому главная задача формальной организации заключается в выявлении, коллективном обсуждении и демократическом принятии внутрифирменных норм поведения для большинства сотрудников.

4. *Социальный контроль.* Важной характеристикой неформальной группы является контроль за соблюдением норм поведения ее членами. Он может выполняться как лидером, так и специально выделенным членом группы («надзирателем»). Социальный контроль позволяет сохранить специфику группы в формальной организации, не дать ей раствориться в административной системе, где часто сотрудники являются «винтиками» большой системы. Социальный контроль может быть значительно шире чисто формального соблюдения норм поведения и распространяться на формы одежды, приемлемую музыку, танцы, язык жестов, финансы, потребности человека. Чтобы укрепить соблюдение норм, группа может применять жесткие санкции к тем членам группы, кто их нарушает, включая различные формы наказания вплоть до исключения из группы и отказа от удовлетворения социальных потребностей человека.

Таким образом, в неформальной группе к ее члену могут предъявляться взаимоисключающие требования. В формальной группе социальный контроль, как правило, осуществляется в рамках закона и строго на основе внутренних нормативных документов предприятия.

Факторы, влияющие на эффективность работы группы

Эффективность работы неформальной группы зависит от влияния следующих факторов.

1. *Размер группы.* Численность неформальной группы – один из важных факторов эффективности. Многочисленные исследования показали, что оптимальная численность группы находится в диапазоне от 3 до 12 чел. При численности членов от 3 до 5 чел. наиболее просто организовать коммуникации и общение внутри группы, однако персональная ответственность за принятие решений возрастает и члены группы выполняют, как правило, несколько ролей. Часть зарубежных исследователей считает, что оптимальная численность группы от 5 до 8 чел. В группах, состоящих из 8-12 чел., высказывается больше точек зрения и возможных альтернатив принятия решений. Однако сроки выработки решения увеличиваются и снижается возможность коммуникаций членов между собой за счет увеличения числа связей по формуле Грайкуноса.

Мы провели собственные исследования оптимальной численности неформальной группы. Объект исследования – группы слушателей НИМБ из числа руководителей и специалистов среднего звена управления численностью от 20 до 35 чел., которым предложили самостоятельно разделиться на неформальные группы (команды) для проведения деловых и ролевых игр, причем рекомендовалось формировать команды от 4 до 8 чел.

Всего нами проведено более 100 экспериментов (наблюдений). Установлено, что наибольшую результативность по времени и качеству игр имели группы численностью от 4 до 6 чел. В группах численностью 7-8 чел., как правило, 1-2 члена команды самовыключались или отстранялись от игры по причинам отсутствия индивидуальной роли и возможности «отсидеться» за другими членами команды. Поэтому оптимальная численность группы для метода «мозгового штурма», по нашим исследованиям – 4-6 чел.

2. *Состав членов.* Имеет немаловажное значение для эффективности работы группы и может быть рассмотрен с точки зрения пола, возраста, профессии, личностных качеств и интеллектуального уровня членов группы. Для решения многих социальных и производственных проблем предпочтительнее смешанные группы по полу, возрасту, профессии, т.к. они позволяют рассмотреть проблему с разных точек зрения, проанализировать больше альтернатив ее решения и выработать оптимальные решения. Близость личностных качеств членов группы также нельзя считать фактором эффективности, т.к. включение в группу непохожих личностей часто сулит большую результатив-

ность. Также следует признать, что интеллектуальный уровень группы должен быть различным для выполнения операций с преимущественно физическим или умственным трудом.

3. *Распределение ролей.* Важным моментом в работе неформальной группы методом «мозгового штурма» играет рациональное распределение ролей между членами команды. Наши наблюдения и опыт проведения деловых игр (более 100) в неформальных группах показывают целесообразность четкого распределения ролей в группе и выявления лидера, который принимает на себя роль организатора группы.

4. *Психологический климат.* В значительной степени определяется личностью лидера, нормами поведения в группе и социальным контролем. Не вдаваясь в анализ множества разновидностей климата, рассмотрим два наиболее важных состояния климата в группе: нормальный и конфликтный. Нормальный климат соответствует диалектическому единству перечисленных выше факторов и во многом определяется личностью лидера, его способностью создавать и поддерживать нормы поведения в группе. Он свойствен группам с открытым обменом мнениями, свободой дискуссии и доброжелательной обстановкой доверия в группе. Результативность таких групп максимальная, а мелкие конфликты легко гасятся. Конфликтный климат наиболее часто появляется в группе с двумя и более лидерами или слабым либеральным лидером, размытыми нормами поведения в группе и слабым социальным контролем. В этой среде зреют конфликты между членами группы, важное значение придается слухам и наговорам, в которые оказывается активно включен и лидер группы. Конфликтные группы малорезультативны и часто подвержены самораспаду.

Поддержание благоприятного психологического климата в группе – важная функция лидера, которому можно рекомендовать придерживаться следующих правил: всегда работать больше других членов группы и ежедневно подтверждать роль лидера; не собирать сплетни, слухи, а пользоваться общепринятыми каналами информации в группе; выслушивать конфликтующие стороны одновременно и стремиться погасить конфликт, исключить из группы «сцепившихся насмерть» членов для острастки других; проводить проверенную временем политику – «разделяй и властвуй», «кнут и пряник».

5. *Сплоченность.* Это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. У сплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, меньше недопонимания, выражено доброжелательное отношение друг к другу, жизненные цели и потребности согласованы. Лидер группы повышает сплоченность путем совместных мероприятий, встреч, собраний, отдыха и неформального общения. В несплоченной группе

больше враждебности, недоверия, непонимания друг друга, зависти и сомнения в честности ее членов, а в результате значительно ниже эффективность. Иногда это следствие низкой квалификации или молодости лидера, которое может быть устранено путем обучения по программе делового общения.

6. Единомыслие. Это тенденция подавления лидером индивидуальных взглядов членов группы для утверждения личного мнения, видения перспективы, быстрого принятия решения. Даже в случае абсолютной правоты лидера это приводит к сокращению обсуждаемых альтернатив действия, формированию группового единомыслия, когда члены группы боятся высказывать личные мнения и в итоге возрастает вероятность посредственного решения. В случае же просчетов лидера это чревато резким снижением продуктивности работы группы и принятием ошибочных решений. Поэтому задача лидера заключается в поддержании коллективного принятия решений, свободы дискуссии и поощрении оппонентов, предлагающих оригинальные варианты и пути действий.

7. Сопротивление переменам. Люди по своей природе консервативны и предпочитают «не менять резко курс корабля». Сопротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию группы, сохранению сложившихся норм поведения, общим интересам и положительным эмоциям, уровням доходов и правилам распределения материальных благ между членами группы, удовлетворению сложившихся социальных потребностей. Лидер может ослабить сопротивление переменам, убедительно показывая будущие перспективы, применяя новые формы поощрения, более широко привлекая членов группы к принятию стратегических решений.

Для борьбы с единомыслием и сопротивлением переменам лидер должен:

- внушать членам группы, что они могут свободно сообщать любую информацию и выражать свои мнения;
- назначить одного члена группы на роль «адвоката дьявола» – человека, защищающего явно неправо дело;
- спокойно выслушивать критику в свой адрес и различные точки зрения так же, как и конструктивные предложения;
- сначала собрать все возможные идеи, а затем обсуждать аргументы «за» и «против» по каждой идее;
- сначала выслушивать идеи членов группы (подчиненных), а затем высказывать свои;
- поощрять и вознаграждать членов группы за инновационные идеи и предложения;
- всегда обеспечивать социальную защиту членам своей группы.

10.3. Типовые роли поведения в группах

Проектирование рациональной структуры персонала, умелое исследование и формирование оптимальной ролевой структуры коллектива является ключевой задачей лидера. Как в формальных, так и в неформальных группах важное значение имеет определение наиболее типовых ролей, которые чаще всего используются при проведении «мозгового штурма», деловых совещаний и заседаний. Состав типовых ролей, их содержание и требования к человеку, который их выполняет, показаны в табл. 10.1.

Таблица 10.1

Типовые роли неформальной группы

Название роли	Содержание роли	Требования к человеку
<i>Организатор</i>	Организует обсуждение проблемы, налаживает коммуникации между членами группы, руководит процессом принятия решения, улаживает конфликты	Лидер группы. Сангвиник или флегматик с высоким уровнем интеллекта, получивший признание в группе
<i>Генератор идей</i>	Выдвигает новые идеи, объясняет их, определяет альтернативы принятия решений, активно участвует в их обсуждении	Сангвиник или холерик с высоким уровнем интеллекта, имеющий энциклопедические знания
<i>Критик</i>	Критически рассматривает идеи, дает аргументацию «против», активно выискивает недостатки постановки проблемы, цели, критериев решений	Пессимист со средним интеллектом, иногда стоящий в оппозиции к группе
<i>Эксперт</i>	Определяет «зерна истины» в обсуждаемых проблемах, аргументирует «за» и «против» и ориентирует группу в правильном направлении	Оптимист со средним или высоким интеллектом, имеющий большой опыт и стаж работы
<i>Связной</i>	Обеспечивает информационные связи с другими группами, доставляет свежую информацию (данные и слухи), связывает лидера со всеми членами команды и передает распоряжения	Холерик со средним уровнем интеллекта, подвижный, коммуникабельный, без комплексов, обладает хорошей зрительной и слуховой памятью
<i>Дело-производитель</i>	Отвечает за делопроизводство, иногда и кассу группы. Фиксирует итоги обсуждения проблемы и готовит документацию для лидера	Флегматик или холерик со средним или низким интеллектом, обладает хорошей памятью и почерком

Виды ролевых структур

Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом.

Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, поиске альтернативных решений и вариативности мышления.

Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией в процессе принятия решений.



Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях и играют важную роль в коллективе.

Конечно, каждому человеку приходится исполнять в той или иной степени все три вида ролей, и можно говорить лишь о степени проявления его личности в той или иной творческой, коммуникационной и поведенческой роли. Поведение человека имеет разнонаправленные тенденции как к лучшему, так и к худшему и зависит от внешней среды.

Основными методами для определения ролевой структуры являются социально-психологические методы, тестирование, наблюдение, анализ биографических и кадровых данных, материалы аттестации персонала, результаты проведения ролевых игр.

Умение руководителя правильно использовать ролевую структуру в управлении коллективом способствует повышению эффективности совместной деятельности коллектива, уменьшению деструктивных и психологических конфликтов, гибкому применению «мозгового штурма» при принятии сложных решений.

В табл. 10.2 приводятся наиболее характерные творческие, коммуникационные и поведенческие роли с их краткой характеристикой.

Таблица 10.2

Ролевая структура коллектива

Название роли	Содержание роли
<i>1. Творческие роли</i>	
<i>Генератор идей</i>	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативы решения, определяет пути и средства реализации идей.
<i>Компилятор идей</i>	Доводит фундаментальные идеи до прикладного решения, обладает способностями соединения разных идей, разрабатывает технологию использования выдвинутых идей на практике
<i>Эрудит</i>	Носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем
<i>Эксперт</i>	Обладает способностями оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения
<i>Энтузиаст</i>	Личным примером и обаянием заражает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно.
<i>Критик</i>	Подвергает критическому анализу ход и результаты работы группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемых идей
<i>Организатор</i>	Организует работу группы, увязывает в процессе «мозгового штурма» работу отдельных членов группы с позиции достижения конечной цели *
<i>2. Коммуникационные роли</i>	
<i>Лидер</i>	Человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов
<i>Делопроизводитель</i>	Выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений и составлению итогового отчета группы

* Использованы материалы из книги: Жуплев, А.В. Эффект горизонта / А.В. Жуплев. – М.: Московский рабочий, 1989. – С. 155-157.

Название роли	Содержание роли
<i>Связной</i>	Связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы
<i>«Сторож»</i>	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность или второстепенность сообщений, и доводит их до лидера
<i>Координатор</i>	Осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером
<i>Проводник</i>	Человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связи группы с внешней средой
<i>3. Поведенческие роли</i>	
<i>Оптимист</i>	Всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы
<i>Нигилист</i>	Всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой, выглядит «черной вороной»
<i>Конформист</i>	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя «молчаливое большинство»
<i>Догматик</i>	Упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы
<i>Комментатор</i>	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и быту
<i>Кляузник</i>	Собирает и способствует распространению слухов, часто не проверенных и ложных. Во всем видит личную обиду и готов писать жалобы во все инстанции
<i>Борец за правду</i>	Является носителем и выразителем общественной морали, философии предприятия, прав человека. Может играть как прогрессивную, так и консервативную роль
<i>Общественник</i>	Увлечен общественной работой, нередко придумывает и выполняет «почины» и «мероприятия» в рабочее время. К своим обязанностям по службе относится посредственно
<i>«Важная птица»</i>	Напускает на себя загадочный важный вид, давая понять, что он многое знает и у него есть «рука»
<i>«Казанская сирота»</i>	Ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и среди руководства
<i>«Ери»</i>	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов, конфликтует с руководством и коллегами
<i>«Себе на уме»</i>	Занимается преимущественно личными делами на работе (читает лекции, пишет диссертацию, обустраивает квартиры и дачи и пр.), при этом используя свое служебное положение
<i>Лентяй</i>	Не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами (спит, читает газеты, курит, ходит по отделам), ведет пустые разговоры
<i>«Наполеон»</i>	Тщеславный человек обычно маленького роста с манерой величия, гениальности, непризнанности, стремящийся занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях

В группах, создаваемых для решения производственных задач организаций (качество, производительность, инновации), американские специалисты предлагают выделять целевые и поддерживающие роли и в соответствии с ними строить работу группы. При этом целевые роли направлены не только на постановку целей управления, но и на обеспечение всех основных процедур выработки решений. Поддерживаю-

щие роли направлены на создание хорошего социально-психологического климата и обеспечение эффективной работоспособности социальной группы. Типовые роли поведения в группах показаны в табл. 10.3.

Таблица 10.3

Типовые роли поведения в группах

Целевые роли
<p><i>Инициирование деятельности.</i> Предлагать решения, новые идеи, новые постановки проблем, новые подходы к их решению или новую организацию материала.</p> <p><i>Поиск информации.</i> Искать разъяснение выдвинутого предложения, дополнительную информацию или факты.</p> <p><i>Сбор мнений.</i> Просить членов группы выражать отношение к обсуждаемым вопросам, прояснять свои ценности или идеи.</p> <p><i>Предоставление информации.</i> Предоставлять группе факты или обобщения, применять собственный опыт в решении проблем группы или для иллюстрации каких-либо положений.</p> <p><i>Высказывание мнений.</i> Высказывать мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой.</p> <p><i>Проработка.</i> Разъяснять, приводить примеры, развивать мысль, пытаться прогнозировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято.</p> <p><i>Координирование.</i> Разъяснять взаимосвязи между идеями, пытаться суммировать предложения, интегрировать деятельность различных подгрупп или членов группы.</p> <p><i>Обобщение.</i> Повторно перечислить предложения после окончания дискуссии</p>
Поддерживающие роли
<p><i>Поощрение.</i> Быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим. Хвалить других за их идеи, соглашаться с другими и положительно оценивать их вклад в решение проблемы.</p> <p><i>Обеспечение участия.</i> Пытаться создать обстановку, в которой каждый член группы может внести предложение. Поощрять это, например, такими словами: «Мы еще ничего не слышали от Джима» или предложить всем определенный регламент для выступления, чтобы все имели возможность высказаться.</p> <p><i>Установление критериев.</i> Устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные или процедурные моменты или оценивая решение группы. Напоминать группе о необходимости избегать решений, не согласующихся с групповыми критериями.</p> <p><i>Исполнительность.</i> Следовать решениям группы, вдумчиво относиться к идеям других людей, которые составляют аудиторию во время групповых дискуссий.</p> <p><i>Выражение чувств группы.</i> Обобщать то, что формируется, как ощущение группы. Описывать реакцию членов группы на идеи и варианты решения проблем</p>

Источник: «Role Functions in a Group», The 1976 Handbook for Group Facilitators (La Jolla, Calif., University Associates, 1976), pp. 136-137.

Типовое распределение ролей в группе обеспечивает возможность конкретного и активного участия каждого члена группы в решении поставленных лидером задач и связывает членов группы в сплоченный и работоспособный коллектив. В противном случае группа работает неэффективно или расформируется на микрогруппы, где новые лидеры создают условия для их более продуктивной работы.

Рациональное распределение ролей, лидерство и групповой подход часто являются универсальным средством для решения управленческих проблем. Они открывают путь для эффективной помощи людям,



которым приходится взаимодействовать друг с другом при достижении совместных целей. Об эффективности коллектива говорит его способность добиваться полезных результатов. Создать коллектив нелегко. Надо построить личные отношения, определить методы работы и создать положительный и воодушевляющий климат. Коллектив живет собственной деловой и эмоциональной жизнью, причем коллективные интересы часто превалируют над личными.

Лидер коллектива играет уникальную и ключевую роль в его работе. Члены коллектива всегда смотрят на стиль управления своего лидера и оценивают его способность создать обстановку открытости, сотрудничества и совместного обсуждения. Бывает, что руководитель заявляет о своем намерении придерживаться принципов коллективной работы, но затем ясно демонстрирует своим поведением, что недостаточно доверяет отдельным сотрудникам. Коллектив нельзя создать без усилий, целеустремленности и доверия. Когда руководитель решает создавать группу, в первую очередь он должен оценить, сколько это потребует затрат и усилий, может ли он совместить свой стиль управления с потенциальной группой и достигнуть результата. Для этого полезна характеристика групп по приоритету коллективности (табл. 10.4).

Таблица 10.4

Характеристика групп по приоритету коллективности

Приоритет коллективности	Характеристика групп
<i>Очень высокий</i>	Члены группы в высокой степени взаимозависимы и несут коллективную ответственность за достижение основных целей, имеющих большое значение для прибыльности или эффективности всей организации. Члены группы должны хорошо работать вместе для достижения результатов. В случае неудачи существования организации может оказаться под угрозой
<i>Высокий</i>	Члены группы зависят друг от друга, должны быть компетентными и продуктивными. Группа вносит заметный вклад в деятельность всей организации. Плохие результаты привели бы к истощению возможностей и разочарованию
<i>Средний</i>	У этой группы есть ясные задачи, но успеха можно достичь и без высокой взаимозависимости. У членов группы разные функции и индивидуальная ответственность, и каждый участвует в работе как эксперт
<i>Низкий</i>	Группа существует, но ее совместная работа лишь в малой степени влияет на успешную деятельность организации. Вместе с тем, укрепление коллектива подняло бы моральный дух и заинтересованность
<i>Очень низкий</i>	Эта группа нечетко оформлена, у нее нет единой цели, и она не играет важной роли в организации. Компетентность мало связана с эффективностью группы, потому что основной фактор – индивидуальная производительность

³⁵ Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис / Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994. – С. 245-246.

Важным фактором формирования группы является *культура*. Для каждой из них типичны своеобразная мораль, атмосфера, манеры поведения, привычки и т.д. Эта та особая ментальность, которая отличает семью от ученического или производственного коллектива. Важную роль здесь играет символика (печати, знамена, эмблемы, значки, логотипы, слоганы, торговые марки). С ее помощью подчеркивается специфика культуры, цели, намерения данной группы людей. Все это вызывает у них чувство гордости, достоинства.

По данному признаку различают внутренние группы (с которой индивид идентифицирует себя) и внешние (с которой он себя не отождествляет). Различие между ними подчеркивается местоимениями «мы» и «они». Культура как совокупность производственных и духовных достижений людей помогает установить незримые границы между «своими» группировками и «чужими». Человек оценивает себя и определяет свое поведение в соответствии со стандартами, заложенными в групповой культуре. Однако поскольку каждый индивид принадлежит к нескольким группам, имеющим уникальную субкультуру, ему приходится выделять референтную группу для ориентации в своем поведении, оценки своих взглядов, установок и действий и, соответственно, манер поведения.

Безусловно, каждой группе свойственны, на основе ее субкультуры, определенные манеры поведения.

В принципе, манеры – это способ держать себя, внешние формы поведения и обращения с другими людьми, совокупность свойств речи (употребляемые выражения, тон, интонация) и характерные для человека походка, жестикуляция, мимика. Как уже говорилось, манеры относятся к культуре поведения. В современном обществе хорошие манеры для предпринимателя, менеджера, члена коллектива рассматриваются как формы повседневного выражения скромности и сдержанности человека, умения контролировать свои поступки, внимательного и тактичного обращения с людьми.

Недостаток манер или неотесанность, что нередко свойственно социальным группам, имеющим недостаточный уровень воспитанности и образованности, вносит в межличностные, деловые, производственные отношения деструктивное начало, мелочное напряжение, неловкость. Избыток, именуемый обычно манерностью, также не способствует гармоническому общению. В конечном итоге приличные манеры в любой социальной группе все больше зависят от внутренней культуры ее членов, моральной глубины и такта личности и группы в целом.



Поэтому референтные группы выполняют нормативные и сравнительные функции. Подобная группа является источником норм поведения, установок и ценностных ориентаций индивида. Наряду с этим референтная группа выступает в качестве эталона, с помощью которого индивид может сравнить себя и других, оценить свои способности и возможности, положение в социальной группе и обществе, уровень здоровья, достигнутый жизненный успех. Поэтому референтные группы квалифицируют еще и как эталонные в поведенческом плане.

К данному типу ближе всего рабочая группа (коллектив). Это социальная группа в своем внешнем выражении, общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи. С другими социальными группами сближает постоянное общение и взаимодействие ее членов друг с другом, чувство принадлежности к данной группе, наличие общих потребностей, интересов. В то же время она обладает рядом черт, отсутствующих у других социальных групп, – более высокой степенью социальной и этической ответственности, общественно значимой целью деятельности и наличием органов управления.

Здесь необходимо оговориться, что такое, с точки зрения манер поведения, ответственность социальная и этика. Это один из аспектов сложной взаимосвязи бизнеса и общества. Концепция социальной ответственности бизнеса исходит из того, что менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности людей, направленной на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей управления путем рационального использования экономических ресурсов:

- принимать на работу следует только «правильных» людей. Брать людей с «запятнанной» биографией это крупный этический риск;

- разрабатывать и доводить до сведения работников организации нормы ответственного поведения и меньше времени уделять формальным правилам;

- менеджеры не должны стоять в стороне от повседневной жизни своей организации, не контактируя с сотрудниками, конкурентами и другими группами, входящими в сферу их интересов;

- менеджеры по манерам поведения должны выступать в качестве ролевых моделей, предписывать и демонстрировать свои представления о том, как надо работать и как при этом себя вести.

Тест 13. «Социальная группа»

Прочитайте внимательно вопросы теста и ответьте «да», если вы согласны с постановкой вопроса, и «нет» в случае несогласия.

Вопросы	Да	Нет
1. Предприниматели входят в большую социальную группу?		
2. Трудовой коллектив организации является средней социальной группой?		
3. Бригада является малой социальной группой?		
4. Группа «У» – это частично способная и частично желающая работать группа?		
5. Неформальная группа – это свободно образованная малая социальная группа?		
6. Формальная группа обязательно имеет назначенного руководителя и регламентированные правила поведения?		
7. Люди вступают в неформальные группы в надежде получить помощь, защиту и общение?		
8. Можете ли Вы четко определить 5-7 факторов, влияющих на эффективность работы группы?		
9. Творческие роли в коллективе выполняют Организатор, Лидер и Связной?		
10. Поведенческие роли выполняют Генератор идей, Эксперт и Критик?		
11. Знаете ли Вы типовые роли неформальной группы?		
12. Можете ли Вы дать характеристику групп по приоритету коллективности?		

Ключ к тесту:

Присвойте каждому ответу «Да» 1 балл, а ответу «Нет» – ноль. Подсчитайте сумму баллов.

4 и менее баллов – Ваши знания невысоки и Вам следует внимательно изучить текст главы 10.

От 5 до 7 баллов – Вы достаточно хорошо разбираетесь в социальных группах.

От 8 до 10 баллов – Вы отлично разбираетесь в социальных группах.

От 11 до 12 баллов – Ваша оценка по тесту завышена. Советуем еще раз прочитать текст.

Практическое задание 12. «Анализ ролевой структуры»

Предлагаем Вам на основе приведенной выше таблицы сделать анализ ролевой структуры Вашей семьи (отец, мать, брат, сестра, жена и т.п.), руководства предприятия (дирекция и руководители подразделений), если Вы входите в дирекцию, или Вашего подразделения, в котором Вы работаете (отдел, служба, участок, бюро и т.п.). Результат рекомендуем представить в табличной форме, отмечая крестиком совпадение ролей у конкретных личностей (табл. 10.5).

Анализ ролевой структуры

Роли	Люди			
<i>1. Творческие</i>				
генератор идей				
эксперт				
эрудит				
энтузиаст				
<i>2. Коммуникационные</i>				
лидер				
координатор				
связной				
«сторож»				
<i>3. Поведенческие</i>				
оптимист				
нигилист				
догматик				
«ерш»				

Резюме

1. Социальная группа – относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества. Различают большие, средние и малые социальные группы.

2. Неформальные группы – это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей. Необходимо знать признаки и факторы формирования неформальных групп.

3. Известны типовые роли поведения в группах: творческие, коммуникационные и поведенческие; целевые и поддерживающие. Группы можно характеризовать по приоритету коллективности.

Контрольные вопросы

1. Какие виды социальных групп Вы знаете?
2. В чем принципиальные различия формальных и неформальных групп?
3. Назовите признаки формирования неформальных групп.
4. Как группы разделяются по критерию работоспособности?
5. Назовите факторы, влияющие на эффективность работы группы.
6. На какие группы можно разделить типовые роли поведения?
7. На какие виды можно разделить группы по приоритету коллективности?

Глава 11. Эффективные коммуникации

Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать.

И. Лафатер



11.1. Сущность и виды коммуникаций

Термин *коммуникации* широко применяется в обыденной жизни и среди специалистов. Так, транспортные коммуникации обеспечивают грузовые и пассажирские потоки всеми видами транспорта от одного пункта к другому. Инженерные коммуникации образуют сложную подземную инфраструктуру города и микрорайонов, подводя к домам и предприятиям воду, тепло, электроэнергию, канализацию и др. Информационные коммуникации обеспечивают телефонную, радиосвязь, телевизионную и космическую связь пользователей.

Вместе с тем, общение людей является также коммуникативным процессом, играющим в деловой жизни очень важную роль.

Коммуникации – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. Какие основные факторы оказывают влияние на эффективность коммуникаций? Дадим краткую классификацию таких факторов (рис. 11.1).

Виды коммуникаций. Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных коммуникаций.

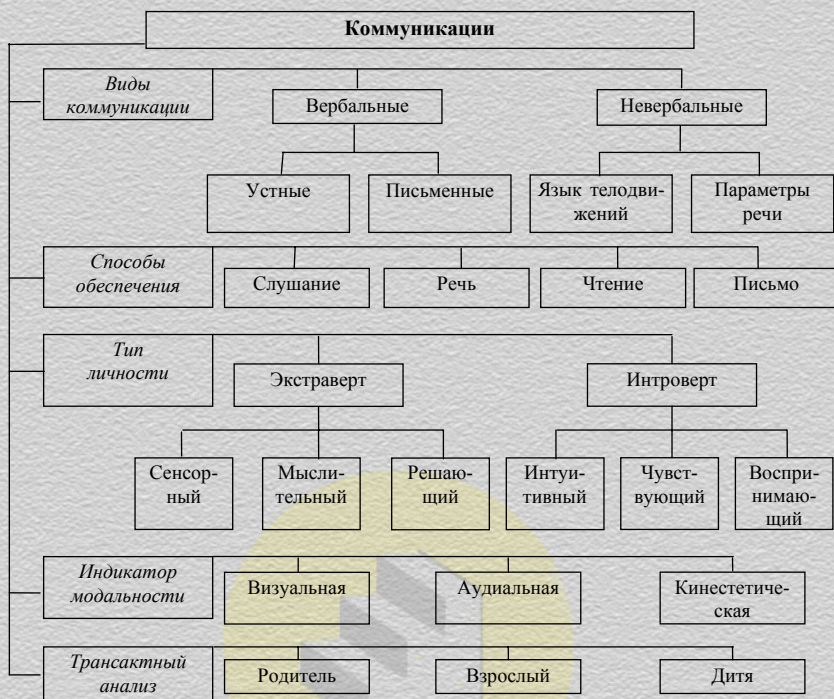


Рис. 11.1. Классификация факторов, влияющих на эффективность коммуникаций

Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений. Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещания, переговоров, презентации, телефонного разговора, когда наибольший объем информации передается посредством голосовой связи. Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передает подчиненному письменные указания. В процессе чтения литературы мы изучаем историю, экономику, политику, культуру и тем самым черпаем знания из книгохранилища мировой культуры. Несмотря на развитость вербальных коммуникаций, их удельный вес в процессе человеческого общения, по мнению ученых, не превышает 10%.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Язык телодвижений – главный компонент невербальных коммуникаций, оказывающих воздействие на другого человека (до 55% всех коммуникаций). К нему относятся: одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, фигура человека,

поза, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими. Великолепная методика использования языка телодвижений дана в книге А. Пиза «Язык телодвижений. Как читать мысли других людей по их жестам». Параметры речи – второй по значимости компонент невербальных коммуникаций, который составляет до 35% всех коммуникаций. К параметрам речи мы относим: интонацию, тембр голоса, темп речи, частоту дыхания, выбор слов, употребление жаргона, громкость голоса, произношение слов и др. Невербальным коммуникациям мы уделим внимание позже.

Способы обеспечения коммуникации достаточно хорошо известны. Это слушание, речь, чтение, письмо. Слушание является односторонним процессом, когда один собеседник говорит, а другой воспринимает информацию, не прерывая его. По значимости слушание находится на первом месте, занимая до 45% времени межличностных коммуникаций и, как ни странно, занимает последнее место по удельному весу с точки зрения внимания в процессе обучения. Действительно, ни в школе, ни в институте нас не учат правильно слушать! Как сказал Ларошфуко: «Хорошо слушать и хорошо отвечать – это одно из величайших совершенств, какое только возможно в разговоре».

Различают такие основные формы слушания:

- сбор информации (нейтральный);
- оборонительное слушание – скептическое отношение к собеседнику;
- наступательное слушание – стремление подловить собеседника;
- вежливое слушание – паузы между собственными высказываниями;
- селективное слушание – «слышит то, что хочет»;
- активное слушание – понимающий собеседник, располагающий к общению в диалоге.

Техника активного слушания заключается в использовании таких приемов:

- поощрение – кивание, поддакивание;
- прояснение – переформулировка, уточнение;
- переспрашивание – пересказ «попугаем»;
- отражение – обращение к чувствам;
- подведение итогов – промежуточные уточнения;
- признание значимости собеседника.

Речь представляет собой диалог собеседников и составляет основную долю коммуникаций на совещаниях, переговорах и презентациях. Речь обеспечивает до 30% времени межличностных коммуникаций и по значимости находится на втором месте после слушания. К сожалению, культуре речи также мало уделяется внимания в процессе обучения, поэтому многие люди косноязычны, многословны и назойливы в процессе общения. Методика межличностных коммуникаций с помощью

речи и слушания предложена в работе Д. Карнеги «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей» и далее в этом разделе книги.

Чтение является процессом восприятия письменной информации и составляет 15% времени межличностных коммуникаций. Для людей мыслительного и решающего типа, предпочитающих формальную логику, чтение играет важнейшую роль, особенно когда человек владеет техникой быстрого чтения. Такие люди читают в несколько раз быстрее остальных и, значит, имеют преимущества в общении. Чтению уделяется достаточно внимания в процессе обучения, т.к. школьники и студенты прочитывают несколько сотен обязательных учебников и книг. Однако чтение находится лишь на третьем месте в межличностных коммуникациях.

Письмо, игравшее важную роль в обеспечении коммуникаций на протяжении последнего тысячелетия, в конце XX в. с развитием компьютерных и информационных технологий утратило свои позиции. Однако в процессе обучения в школе письму продолжают уделять главное внимание, хотя оно обеспечивает не более 10% межличностных коммуникаций. Это составляет главный парадокс коммуникаций: «Нас учат писать, а не слушать!»

Тип личности человека имеет огромное значение в обеспечении эффективности коммуникаций. Определение типа личности является широко распространенной техникой, которой обучают продавцов супермаркетов. Существуют различные классификации. Мы предлагаем использовать определение типа личности по Майерс-Бриггс, поскольку эта классификация имеет серьезное научное основание и проверена многолетними исследованиями в США и Западной Европе.

Классификация включает 16 типов, основанных на различных сочетаниях четырех шкал предпочтений, которые характеризуют следующие параметры: как человек восстанавливает свою энергию, собирает информацию, принимает решение и какой образ жизни предпочитает.

Характеристика шкал предпочтений представлена в табл. 11.1.

Основные положения, на которых базируется типология личности:

- каждый человек уникален;
- в поведении разных людей есть общие черты;
- нет плохих типов личности;
- в жизни мы используем все предпочтения.

Если Вы распознали тип личности Вашего собеседника, Вы можете в соответствии с этим построить и адаптировать Ваше предложение, чтобы оно наилучшим образом воспринималось данным человеком. Эта техника не является абсолютной гарантией успеха, но она дает Вам одну из возможностей его добиться.

Характеристика четырех шкал предпочтений человека

<i>Восстановление энергии</i>	Экстраверт Предпочитает черпать энергию из внешнего мира (людей, занятий, вещей)	Интроверт Предпочитает черпать энергию из своего внутреннего мира (мыслей, эмоций, впечатлений)
<i>Сбор информации</i>	Человек сенсорного типа Предпочитает получать информацию посредством пяти органов чувств. Обращает внимание прежде всего на реальное	Человек интуитивного типа Предпочитает получать информацию посредством «шестого чувства» и обращает внимание на возможности
<i>Принятие решений</i>	Человек мыслительного типа Принимает решения «головой», основываясь на логике и объективных соображениях	Человек чувствующего типа Принимает решения «сердцем», основываясь на личных убеждениях и субъективных ценностях
<i>Образ жизни</i>	Человек решающего типа Предпочитает упорядоченный и распланированный образ жизни	Человек воспринимающего типа Предпочитает спонтанный и гибкий образ жизни, пренебрегает личным планированием и распорядком дня

Как общаться с людьми разных типов?

- Общаясь с человеком, относящимся к сенсорному типу:
 - будьте точны в изложении фактов;
 - обращайтесь к прошлому (что уже было испытано, что работало);
 - в изложении мыслей используйте индукцию (от фактов к принципам);
 - проявите знание своего дела (включая детали);
 - документально подтверждайте то, о чем говорите.
- Общаясь с человеком, относящимся к интуитивному типу:
 - сосредоточьтесь на ситуации в целом;
 - ориентируйтесь на будущее (ищите возможности);
 - используйте воображение и творческий потенциал этого человека;
 - быстро реагируйте на изменение хода беседы (переходите от одной идеи к другой);
 - основывайте свое поведение на реакции этого человека.
- Общаясь с человеком, относящимся к мыслительному типу:
 - в дискуссии используйте логику;
 - ищите причины и следствия;
 - анализируйте возможные варианты взаимосвязи между различными элементами ситуации или проблемы;
 - сохраняйте различные варианты со всеми «за» и «против».
- Общаясь с человеком, относящимся к чувствующему типу:
 - с самого начала стремитесь установить хорошие взаимоотношения;
 - демонстрируйте интерес к тому, что говорит этот человек;
 - определите его ценностные ориентации и учитывайте их в процессе коммуникации;
 - будьте готовы к компромиссу, апеллируйте к чувствам этого человека.

11.2. Невербальные коммуникации как форма общения*

Язык тела – единственный язык, используемый всеми людьми, но понимаемый лишь немногими. Хорошее представление о языке тела можно получить, посмотрев немое кино, выключив звук у телевизора или находясь в другой стране и не владея языком. «Когда глаза говорят одно, а язык другое, опытный человек больше верит первым», – очень метко подметил Р. Эмерсон.

Все, с кем Вы общаетесь, – пассажиры, клиенты, гости, лица противоположного пола, продавцы, политики, члены семьи, начальники и сотрудники – разговаривают с Вами не только с помощью слов, но и на невербальном языке своего тела. И этот язык гораздо лучше слов передает их истинные мысли и настроения.

В каждый данный момент человек занимает ту или иную психологическую позицию в отношении окружающего мира. Эта позиция, или, вернее, комплекс установок и точек зрения, передается мозгом различными частям тела в форме приказов предпринять что-то определенное. То, что они предпринимают, и есть язык тела. Важно подчеркнуть, что многие жесты и другие телесные сигналы практически не контролируются сознанием.

Язык тела включает: движения, осанку, манеру сидеть, положение рук, выражение лица, движение глаз, рукопожатие, походку, расстояние (пространство) между говорящими, одежду и т.д. Сюда же относятся и незначительные, обычные жесты и сигналы, которые почти не фиксируются сознанием, но имеют в процессе общения очень большое значение.

Понимать язык тела других людей, конечно же, крайне важно. Однако не менее важно самому научиться осознанно говорить на этом языке и чувствовать, понимают ли Вас другие. Значение языка тела совершенно очевидно для актеров, преподавателей, работников сферы услуг, имеющих прямые контакты с клиентами, и продавцов. Играя одну и ту же роль, разные исполнители произносят одни и те же или почти одни и те же слова. Между тем качество игры оказывается различным и зависит от того, насколько хорошо владеет исполнитель языком тела.

Когда Вы научитесь говорить на языке тела и понимать его, перед Вами откроется множество совершенно новых возможностей. Слова могут лгать, но тело обманывает редко!

После определенной тренировки научиться правильно истолковывать язык тела других людей может практически каждый. Знание

* В разделе использованы материалы из книги: Человек прежде всего. Высококачественный сервис через личностное развитие. – М.: Менеджер-сервис, 1992. – С. 82-90.

этого языка позволит Вам лучше понимать тех, с кем Вы общаетесь: лгут ли они; скучают ли; проявляют ли нетерпение; чувствуют ли по отношению к Вам симпатию или наоборот, находятся в обороне и ждут момента, чтобы Вас «закопать»; согласны ли они с Вами или нет; открыты ли они, нервничают ли; оценивают; подозревают; сердятся; огорчаются; ощущают неуверенность. Знать все это работнику сферы управления совершенно необходимо.

Понимая язык тела, Вы сумеете также распознавать скрытые социальные, эмоциональные, сексуальные и другие установки своих знакомых и тех, кого Вы хотели бы узнать лучше.

Особенности языка тела различных наций

У различных наций язык тела имеет свою специфику и отличительные черты. Вот несколько примеров:

- в некоторых районах Индии кивок головой означает «нет», а покачивание – «да», в противоположность тому, что это значит в большинстве стран;

- шотландцы, общаясь между собой, держатся на большем расстоянии друг от друга, чем итальянцы;

- японцы в совершенстве владеют своим языком тела, так что людям, принадлежащим к другим культурам, бывает трудно понять их чувства и намерения, скрытые за нейтральным выражением лица и почти неподвижным телом;

- в кавказских республиках молодые женщины, разговаривая с мужчинами, опускают взгляд. Прямой контакт глазами может быть понят как приглашение к сексуальным отношениям;

- в большинстве европейских стран опущенный взгляд часто истолковывается как неуверенность или неискренность;

- во многих странах общепринято и естественно, что женщины могут ходить под руку и танцевать друг с другом;

- французы часто приветствуют друг друга поцелуем в щеку, за которым следует рукопожатие. Так может повторяться несколько раз в день, даже если встречаются те же люди;

- в англоязычных странах принято здороваться и представлять друг другу людей, не притрагиваясь к друг другу, – достаточно дружелюбно-го вежливого кивка;

- в России принято здороваться за руку в деловой обстановке, причем чаще всего первым руку подает руководитель или старший по возрасту;

- в Неаполе язык тела особенно красочен и содержит массу значимых жестов и телодвижений;

- в скандинавских странах язык тела сдержанный.

Для человека, имеющего дело с представителями разных наций и культур, очень важно представлять себе особенности языков тела. Не зная этих особенностей, он может, сам того не желая, повести себя

невежливо, недружественно и даже оскорбительно. Говоря о языке тела в этой книге, мы концентрируем внимание на том, что общепринято в большинстве европейских стран.

Говоря о национальных и культурных различиях, мы имели в виду, прежде всего, осознанный язык тела. Примеры осознанного языка тела:

- поднятая рука с двумя пальцами буквой «V» означает победу;
- поднятый сжатый кулак – знак угрозы;
- поднятая рука или палец – знак того, что человек хочет что-то сказать;
- палец, приложенный к губам, означает «тише»;
- палец, указывающий на часы, – знак того, что пора заканчивать;
- ладонь, приложенная к уху, показывает «говорите громче, плохо слышно».

Примерами неосознанного языка тела являются: расширение зрачков при возрастающем интересе; вздернутые плечи при напряжении; опущенные уголки рта, когда человек расстроен и сердит; рука, прикрывающая рот и нос, если человек в чем-то неуверен; склоненная набок голова, когда слушатель заинтересован.

Многие знаки языка тела могут использоваться как осознанно, так и неосознанно. Например, человек может сознательно склонить голову набок, чтобы просигнализировать интерес (или флирт). В то же время человек, слушающий интересное сообщение, склоняет голову неосознанно. Именно неосознанный язык тела наиболее интересен и важен для понимания душевного состояния людей, их отношений и намерений.

Как толковать язык тела?

Чтобы правильно понимать язык тела, не следует выхватывать какую-либо отдельную деталь и делать из нее далеко идущие выводы. Если, например, человек потирает нос и прикрывает рукой рот, когда говорит, это может быть истолковано как неуверенность. Но в чем он неуверен? В том, что он говорит? Или в том, как это будет воспринято слушателями? Вполне возможно, что он собирается чихнуть и не уверен, удастся ли ему сдержаться.

Если у человека руки скрещены на груди, это может означать, что он «закрыт», отгорожен. Но это может также быть позой отдыха. Если же человек сидит со скрещенными руками и лодыжками, плечи его вздернуты, голова и уголки рта опущены, взгляд отведен в сторону, зрачки сужены, брови насулены, то можно с полной уверенностью сказать, что он чрезвычайно недоволен Вами или всей ситуацией.

Чтобы по языку тела получить правильное представление о мыслях и чувствах собеседника, Вы должны стараться рассматривать сигналы тела как нечто целое и соотносить их со всей обстановкой. Для более или менее достоверного вывода необходимо наличие по крайней мере двух-трех отдельных элементов, указывающих в одном направлении.

Рассмотрим несколько важных элементов (сигналов) языка тела, что поможет Вам понимать этот язык и увереннее говорить на нем.

Положение плеч, головы дает много важной информации о том, открыт человек или замкнут, владеет ситуацией или нет, напряжен или удовлетворен. Как правило, человек поднимает плечи, когда он напряжен, и опускает, когда расслаблен. Человек, стоящий перед большой группой людей и намеревающийся сделать какое-то сообщение или доклад, может получить существенную информацию о настроении аудитории, наблюдая положение плеч и голов слушателей. Чем более отгорожена и напряжена аудитория или чем отрицательнее и враждебнее настроена группа людей, тем больше там поднятых плеч, опущенных голов и уголков рта.

Поднятая голова и опущенные плечи могут означать открытость, интерес, настрой на успех, ощущение контроля над ситуацией. Опущенная голова, поднятые плечи могут выражать замкнутость, чувство поражения, презрение, неудовлетворенность, страх, неуверенность. Склоненная набок голова может свидетельствовать об интересе, любопытстве и, возможно, о флирте.

Поза (положение тела). Если человек говорит то, что думает, его тело посылает сигналы, которые мы будем называть однозначными. В таких ситуациях поза, как правило, бывает прямой, без особых изгибов, и может быть описана прямой линией, соединяющей голову со ступнями. Когда же соответствие между мыслями и словами нарушается, тело начинает посылать двойственные сигналы, и линия, соединяющая голову и ступни, становится ломаной.

Вот некоторые примеры однозначных сигналов.

Человек, контролирующий ситуацию и говорящий то, что думает, обычно принимает прямую позу. Это может быть докладчик, метрдотель, стюард, администратор в гостинице, торговец в своем магазине; он контролирует обстановку, знает дело, получает удовольствие от работы и не имеет каких-либо скрытых намерений.

Человек, который стремится добиться от других подчинения, хочет давать указания типа: «Ну, достаточно, прекращайте!» и не собирается скрывать своих намерений, будет тяготеть к прямой позе, чуть наклоненной вперед. Это может быть мать или отец, говорящий своему ребенку: «Ты это сделал в последний раз!» или руководитель, имеющий явное желание провести в жизнь свое решение. Это может быть работник сервиса, который решительным тоном просит о чем-то клиентов (пассажиров), например: «Мы просим всех пассажиров продвинуться вперед».

Человек, находящийся в оборонительной позиции, стоит прямо с небольшим отклонением назад: «Я настаиваю на том, чтобы за мной сохранили место» или «Нет, спасибо, я ни при каких обстоятельствах не

буду ничего покупать до Рождества». Это положение тела также выражает явное соответствие между мыслями и словами.

Приведем несколько примеров двойственных сигналов.

Гибкую позу с изменением фигуры может принимать флиртующая, кокетничающая женщина или смущенный и неуверенный человек. Эта поза может иметь массу оттенков. Особенно хорошо ею владеют актрисы и актеры.

Поза с небольшим наклоном свойственна человеку, который кого-то дружески обнимает и целует в щеку, неосознанно отодвигая назад нижнюю часть тела, чтобы продемонстрировать, что за этим телесным контактом не кроется ничего, кроме дружбы. Такую позу можно часто увидеть на танцах, особенно у женщин. Ее же принимает официант, стремящийся выказать преувеличенную почтительность. Она типична для учеников и служащих, вежливо стоящих в дверях комнаты начальника и почтительно докладывающих о своем деле. Слова могут быть такими: «Можно мне взять справочник?», тогда как тело сообщает: «Я прекрасно знаю, что Вы занимаете более высокое положение, чем я».

Отец, который просит своего сына прекратить раздражающий шум, также может принимать чуть наклоненную вперед позу «сверху вниз». Словами он скажет: «Перестань беспокоить отца. Прекрати! Ты что, не слышишь, что говорит отец?». А тело в это время выразит следующее: «Я прекрасно знаю, что мне нужно уделять тебе больше времени, сынок, но ты же должен понять, что отец приходит домой очень уставшим». Совершенно ясно, что ребенок будет продолжать свое занятие, поняв по осанке родителя, что непосредственной опасности нет.

Если клиент, отказывающийся на словах от услуг продавца или работника сервиса, находится в чуть наклоненной вперед нерешительной позе, с ним все равно будут вести переговоры. Гораздо труднее это сделать, если он слегка отклоняется назад и его осанка напоминает осанку отстраненного, недовольного внешне товаром и магазином человека.

Человек, стесняющийся своего большого роста, ходит на низких каблуках и сутулится. Особенно это касается женщин и молодых людей. Подростки также часто сильно сутулятся. Из-за этого окружающие считают их порой ленивыми и медлительными, что далеко не всегда верно. Просто в переходном возрасте в мозгу и теле человека происходит столько изменений, что ему очень трудно с ними совладать.

Положение тела с выставленной вперед грудью и прямыми ногами характерно для людей маленького роста, которые стараются казаться выше. Они как бы надуваются, желая сказать: «А вот и я, вы видите, какая я важная персона!» Эту позу часто принимают руководители, принявшие на себя роли «Важная птица», «Наполеон», любующиеся собой и всеми силами желающие убедить мир в том, как важна их должность. Такая осанка характерна и для юнцов в кожаных куртках, когда они спрашивают своих подружек: «Прокатимся на мотоцикле?»

Лицо не случайно называют зеркалом души человека. Положение рта, бровей и глаз прекрасно передает эмоциональное состояние и такие чувства, как печаль, робость, злобу, враждебность, скепсис и т.д. Посмотрите на нарисованные лица. На каждом из них написано, какое чувство или состояние души это лицо выражает (рис. 11.2). Однако помните, настроение человека нельзя определить только по отдельным признакам! Например, размер зрачка и положение глаз могут иметь много различных значений.

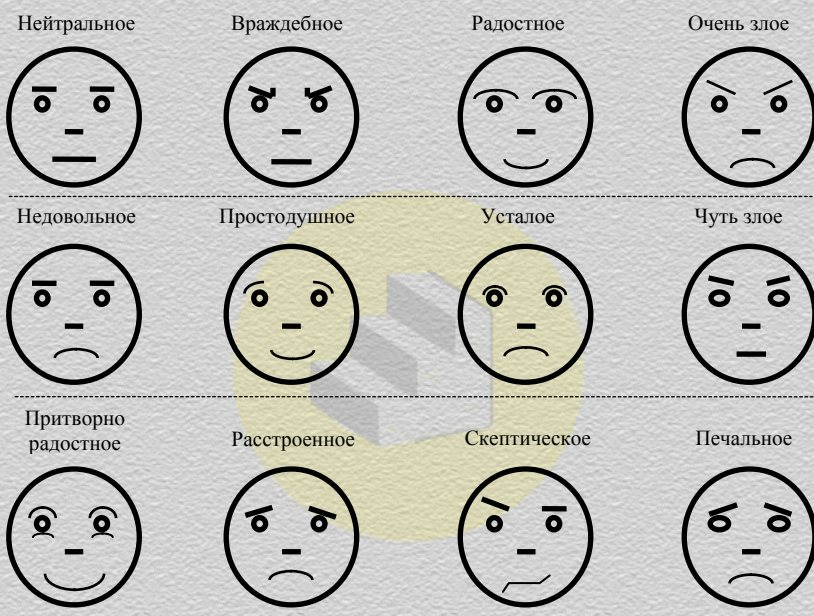


Рис. 11.2. Наиболее типичные выражения лица

Зрачки. Величина зрачков – очень важный элемент языка тела. Давно известно, что величина зрачков меняется в зависимости от силы света: когда светло, зрачки сужаются, а когда темно – расширяются. В последние годы было проведено много интересных исследований, посвященных зависимости размеров зрачков от мыслей и чувств человека. Некоторые специалисты считают, что между уровнем заинтересованности человека и величиной его зрачков существует прямая связь, а именно: чем выше интерес, тем шире зрачки.

Величина зрачков влияет на выражение лица. Зная это, женщины с давних времен прибегали к средствам, расширяющим зрачки, для того чтобы выглядеть привлекательнее.

Что могут означать большие и маленькие зрачки?

Большие зрачки: мало света, большой интерес, честность, открытость, сексуальное влечение, употребление алкоголя и некоторых наркотиков, расслабленность, удовлетворенность.

Маленькие зрачки: много света, отсутствие интереса, недоверие, ненависть, враждебность, усталость, стресс, печаль, похмелье, употребление некоторых наркотиков.

При истолковании величины зрачков важно помнить, что у разных людей она может быть различной. Человек, проявляющий интерес, в том числе и сексуальный, вполне может иметь менее широкие зрачки, чем человек, не испытывающий особого интереса. Зрачки у детей, как правило, больше, чем у взрослых, т.к. они смотрят на мир с большей искренностью и любопытством («открытыми глазами»).

Некоторые глазные болезни ослабляют способность зрачков сужаться и расширяться. Необходимо учитывать также и степень освещенности. Чрезвычайно заинтересованный человек будет, например, иметь меньшие зрачки при ярком солнечном свете, чем при мягком освещении.

Если глазная болезнь исключена, а зрачки очень маленькие, это может означать ненависть, враждебность, глубокую печаль, крайнюю злобу или недовольство. Величина зрачков в сочетании с положением рта и глаз может сказать очень многое о душевном состоянии человека.

Для работника сервиса очень важно следить за величиной зрачков клиента, т.к. по ней можно судить о степени удовлетворенности последнего.

Понимание языка невербальной коммуникации очень важно для понимания Вашего делового партнера, коллеги или руководителя. Не следует также забывать, что и Вы постоянно подвергаетесь наблюдению со стороны собеседника. Если Вы, например, поднимаете плечи и опускаете голову, проявляете нетерпение, говорите пренебрежительным или раздраженным тоном, то у собеседника создается одно из следующих впечатлений:

- Вы находитесь в стрессовой ситуации, и лучше с Вами не иметь дела;
- Вам не нравится Ваша работа, и Вы не заботитесь об имидже организации;
- Вы не уважаете других людей, и они Вас раздражают;
- в глубине души Вы не хотите помочь и делаете это через силу.

В международном бизнесе и туристических поездках важное место придется уделять внешним знакам внимания на вербальном и невербальном уровне общения. При этом знаки внимания, присущие среднему классу Запада, не всегда подходят для таких же людей в развивающихся странах (табл. 11.2).

Знаки внимания людей разной национальной культуры

Знак внимания	Расшифровка его людьми иной культуры
<i>Визуальный контакт</i>	Для многих черных американцев и жителей испаноговорящих стран прямой взгляд не означает уважения, и его избегают
<i>Дистанция между беседующими</i>	В некоторых африканских странах прямой контакт лицом к лицу воспринимается как слишком агрессивный. Выходцы из Ближней Азии привыкли к более близкому расстоянию во время беседы, чем это принято у европейцев
<i>Тон голоса и скорость речи</i>	Испанцы и итальянцы говорят быстрее других европейцев. Американцы говорят громко, а британцы могут невольно передавать чувство превосходства
<i>Отношение к теме разговора</i>	Американцы и немцы склонны быть прямыми, а жители Японии, Китая и представители некоторых других азиатских культур ведут себя более уклончиво, не подписывая контракта до последнего момента

Из этой короткой сводки межкультурных различий ясно, что представителям разных культур оказывают знаки внимания по-разному. Иногда эти культурные различия приводят к непониманию и стереотипам, таким, как «шумные американцы», «чванливые британцы», «агрессивные немцы», «уклончивые японцы», «новые русские».

Однако ни одну из национальных культур поведения и общения нельзя назвать шумной, чванливой, агрессивной или уклончивой. Все дело в различных стилях общения. И никакой стиль нельзя назвать правильным или неправильным. Однако на разницу между стилями надо обязательно обращать внимание при общении.

Как узнать, когда нужно изменить стиль? Начните с внимания к человеку. Следите за реакцией людей, с которыми Вы беседуете. А потом попытайтесь сменить стиль общения для того, чтобы достигнуть более полного взаимопонимания с партнерами.

11.3. Ключ к закрытой личности

Шагом к обретению гармонии с собеседником может стать зеркальное отражение невербального поведения человека, которого Вы пытаетесь понять. Вы просто перенимаете положение его тела, зеркально отражаете его ключевые движения и сознательно используете самые важные ключевые слова.

Такое отражение может оказаться полезным, когда Вы пытаетесь понять подчиненного, который не выполнил как надо Ваше задание. Такой прием полезен и в переговорах, когда Вы уже готовы потерять контроль над собой, да и в любой ситуации, когда нужно понять, от чего отталкивается Ваш оппонент в своих суждениях и поступках.

Представьте себе трудные переговоры по поводу коллективного договора между администрацией и профсоюзом. Профсоюзный лидер

известен своей способностью раздражать руководителей предприятия. Всякий раз, когда Вы теряете контроль над собой, Вы становитесь уязвимым. В таких случаях прием зеркального отражения преследует сразу три основные цели.

1. Временно Вы отдаляетесь от конфликтной ситуации хотя бы тем, что думаете об иных вещах и не позволяете себе в этой ситуации проявить гнев и разочарование.

2. Сознательное отражение позволяет лучше понять ценности и внутренние связи другой личности. Успокоившись, Вы будете уже лучше владеть ситуацией.

3. Невербальное (жестами и проч.) отражение позволяет Вам достигнуть более высокого уровня понимания. Понаблюдайте за общительными людьми. Они активно используют язык тела. Когда Вы повторяете невербальное поведение партнера по переговорам, то можно ожидать снижения напряженности и лучшего понимания.

Однако приемы, изложенные в любой книге, так и остаются просто словами, если их не применять в повседневной жизни. Следующие упражнения помогут лучше понять, что такое внимательное поведение.

1. Намеренное невнимание. Во время обеденного перерыва на работе поупражняйтесь в невнимании. Например, когда с Вами говорят, намеренно избегайте визуального контакта, примите позу закрытости, часто меняйте предмет разговора. Затем поменяйте стиль и применяйте навыки активного выслушивания. Почувствуйте разницу. Лучше, если Вы попробуете это упражнение в общении со своим другом, чтобы почувствовать силу метода и ситуацию, когда следует применять его.

2. Усиленное внимание к трудному клиенту или подчиненному. Посмотрите, что Вы можете понять в нем и что можете узнать от него. Особенно важно в этом упражнении, чтобы партнер сам выбрал тему для разговора. Совсем не обязательно соглашаться, но Вы обнаружите, что лучше понимаете его, и в будущем это приведет к более плодотворным контактам.

3. Активное внимание. После того как Вы убедились, что хорошо понимаете партнера, продолжайте тактику активного внимания, но теперь Вы ведете беседу: задаете тему разговора, делитесь своими мыслями и соображениями. Если необходимо, сделайте шаг назад к присоединению, но держитесь главной Вашей темы.

4. Демонстрация открытости. Используя активное внимание для лидерства, поддерживайте легкий и ненавязчивый контакт глазами, используйте язык жестов, говорящий об открытости, тон голоса – естественный и ненапряженный.

5. Намеренное зеркальное отражение невербального поведения. Лучше начать это упражнение с хорошим другом, коллегой по Вашей

менеджерской группе или даже с членами семьи. Вовлеките их в разговор, используйте навыки активного слушания. Если партнер говорит плавно, намеренно отразите положение его тела и его жесты.

Эти упражнения дают Вам ключ к пониманию, как контролировать межличностное общение и управлять им, будь это короткая встреча с клиентами или запланированное длительное совещание Вашей рабочей группы.

Вы поймете, что нужна практика, чтобы это получалось легко и непринужденно. Когда Вы продемонстрируете свое умение зеркального отражения, попробуйте применить этот прием для того, чтобы стать лидером. Посмотрите, сможете ли Вы изменить невербальное поведение партнера и задать направление беседы.

Активно применяя невербальные коммуникации, Вы сможете значительно улучшить Ваши способности поддерживать людей вокруг Вас, создавать хорошее настроение, избегать конфликтов и быть чаще победителем в решении жизненных проблем, чем неудачником. Анализ поведения победителя и неудачника приведен в табл. 11.3.

Таблица 11.3

Поведение победителя и неудачника

Победитель	Неудачник
Чем больше победитель работает, тем больше времени у него остается.	Неудачнику никогда не хватает времени сделать необходимое.
Победитель «вгрызается» в проблему.	Неудачник старается обойти проблему, но постоянно на нее наталкивается.
Победитель берет обязательства.	Неудачник раздает обещания.
Победитель знает, где нужно бороться, а где отступить.	Неудачник отступает там, где нужно бороться, и стоит на своем, когда в этом нет смысла.
Победитель чувствует себя достаточно сильным, чтобы быть благожелательным с другими людьми.	Неудачник редко относится к другим людям благожелательно. Он либо чувствует свою слабость, либо ведет себя как маленький тиран.
Победитель умеет слушать других.	Неудачник не слушает, он ждет, когда настанет его очередь говорить.
Победитель с уважением относится к людям, которые способнее его, и пытается у них учиться.	Неудачник не признает способностей за другими людьми. Он выискивает их слабые стороны.
Победитель убеждает и объясняет.	Неудачник оправдывается.
Победитель чувствует ответственность не только за свою часть работы, но и за всю задачу в целом.	Неудачник говорит: я человек маленький, моя хата с краю.
Победитель сам себе задает темп работы.	У неудачника только две скорости: истерическая и апатическая.
Победитель использует время на то, чтобы стать лучше.	Неудачник использует время на то, чтобы избежать критики.
Победитель не боится сделать ошибку, пытаясь достичь результата.	Неудачник отказывается делать что-либо, боясь сделать ошибку или опасаясь критики окружающих.
Победитель концентрирует свое внимание на возможностях.	Неудачник концентрирует свое внимание на трудностях.
Победитель ищет решение	Неудачник ищет оправдание

Каждый раз, когда Вы почувствуете, что у Вас в голове «заиграла мелодия» неудачника, остановитесь и подумайте, как сменить ее «мелодией» победителя. Уже одно то, что Вы станете вести себя и говорить как победитель, окажет благотворное влияние на Ваши внутренние установки и поможет Вам действительно стать победителем. И наоборот: «кассета» неудачника может сделать Вас неудачником.

Помните! В любой ситуации Вы можете стать счастливым победителем или несчастным неудачником. Выбор остается за Вами!

Характерным для высказываний и поведения неудачника является то, что максимальный выигрыш, который он может получить, равен нулю.

11.4. Общение с «трудным» руководителем

*Типы «трудных» руководителей**

Знание разных типов «трудных» руководителей, умение определить их и обращаться с ними может помочь менеджерам и другим специалистам построить более здоровые и продуктивные отношения с непосредственными руководителями. Ниже описываются различные типы «трудных боссов», а также рекомендации по правильному построению стратегии поведения их подчиненных.

«Трудные» руководители имеют несколько общих характерных черт:

1) большинство служащих согласны с тем, что эти руководители на самом деле «трудные»;

2) эти боссы очень постоянны в своем «трудном» поведении; их подчиненные знают, что они собираются сделать еще до того, как они это сделают;

3) их фирменный лозунг – «Это не моя вина»; по этой причине кто-нибудь другой всегда обвиняется во всем, что выполняется неправильно;

4) общение с ними истощает время и силы их сотрудников;

5) энергия, затрачиваемая их служащими при контакте с ними, обычно не соответствует действительной проблеме, которая рассматривается.

«Трудные» руководители приводят подчиненных в замешательство нелогичной стилевой манерой поведения, которую они реализуют в ответ на специфические воздействия; это их оригинальный «номер программы», уникальная отличительная черта, которую они используют, чтобы контролировать других. При этом любой из этих боссов может быть как мужчиной, так и женщиной.

1. «Новый русский» – чаще всего молодой, до 30 лет, очень богатый, происхождение состояния находится в тайне, чаще всего финансовые махинации с банком или использование бюджетных средств.

* В разделе использован материал книги: Щекин, Г.В. Как эффективно управлять людьми: Психология кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. – Киев: МАУП, 1999. – С. 334-339, 346.

Базовое образование – техническое, иногда юридическое. Никаких проблем с общественной моралью или деловой философией организации. Готов «шагать по трупам» не задумываясь. Интроверт (закрытая личность), обычно не проявляет эмоций в переговорах. Смотрит в разговоре в сторону или сквозь человека. Если тема или собеседники ему не интересны, то готов через 3-5 минут завершить переговоры («жесткий боец»). Одет всегда хорошо, вино не употребляет или употребляет в малом количестве, интерес к женщинам (мужчинам) явно не выражен. Предпочитает нанимать в организацию квалифицированный персонал (юрист, бухгалтер, менеджер), оплачивает труд очень хорошо, в случае «проколов» выгоняет не задумываясь. Очень амбициозен, предпочитает реализовывать максимальные цели.

2. *«Мафиози» («бык»)* – на вид похож на боксера, борца или уголовника. Бритая голова или короткая стрижка, золотая цепь, «бычья» шея. Профессиональное образование – ПТУ или техникум. Любит простые виды бизнеса (автозаправка, автосервис, автостоянка, рынок, магазины). Специфическая примитивная речь с большим количеством слов, не переводимых на иностранные языки. Много выпивает (виски, водка, коньяк), курит, иногда употребляет наркотики. Ездит на «джипе», живет в особняке или коттедже, любит азартные игры. Расслабляется на отдыхе за границей, любит говорить по сотовому телефону на пляже: «Ну, у меня там все схвачено, имею три фирмы, посадил молодых парней с дипломами директорами, налоговая куплена...». Обычно необязательный в переговорах и деловых контактах, обманывает, когда уверен в «крыше». В работе с персоналом царит «беспредел» и низкая оплата труда. Выгоняет людей с работы, не задумываясь.

3. *«Наполеон»* – мужчина маленького роста до 160 см, невзрачная внешность, очень тщеславный, с трудом пробился в начальники, т.к. девушки в молодости не обращали внимания, ребята колотили, начальники унижали, приходилось постоянно догонять «счастливчиков». Брал усердием, старанием и трудолюбием, учился по заочной или вечерней форме – приходилось всегда много работать. Дисциплинирован, подтянут, организатор по натуре, интроверт. Поведение в коллективе – «из грязи – в князи». Любит себя и свои заслуги, уровень интеллекта чаще всего средний («звезд с неба не хватает»). Злопамятен до конца жизни, обидчив, шуток и критики не любит, предпочитает лесть, обожает, когда хвалят его заслуги, кабинет, труды и достижения.

4. *«Важная птица»* – руководитель, обладающий комплексом психологических качеств «птицы высокого полета», напускает на себя загадочный вид, давая понять окружающим и подчиненным, что он многое знает и у него есть «рука» везде (губернатор, мэр, глава района). На самом деле этот руководитель не получил хорошего образования (техникум, училище) и по воле случая быстро пошел в началь-

ники. Потенциальные способности посредственные: интуитивный тип личности, низкий или средний уровень интеллекта, плохая память и аналитические способности, высокомерен, ориентирован на личные и семейные потребности, может быть «крепким кулачком», никогда себя не забывает, однако по-крупному не ворует и взятку не берет, боится навсегда лишиться должности. В трудовом коллективе предпочитает слабых подчиненных, конфликты, наговоры и лесть. Такого героя прекрасно сыграл Игорь Ильинский в фильме «Волга-Волга».

5. «*Организатор*» – руководитель моторного типа («локомотив»), постоянно в движении, яркий холерик с инженерным типом личности, предпочитает быстро решать оперативные задачи в ущерб стратегическим, его отличает высокий уровень интеллекта. Внешний образ доброжелательного, живого, увлеченного собеседника, чаще бывает круглолицый, лысоватый, полноватый. Может быстро организовать выполнение любого дела и мобилизовать трудовой коллектив на достижение цели. Кабинет и рабочий стол завалены бумагами, документами, газетами, секретарю не доверяет их разбирать, ориентируется благодаря отличной памяти и «хватке общественника». Хороший семьянин, но на работе торчит до вечера. С ним удобно работать и вести переговоры, т.к. чаще всего он выполняет свои обязательства. Из «организатора» редко выходят первые руководители – чаще всего он добирается до главного инженера, заместителя по экономике или персоналу.

6. «*Авторитет*» – властный, сильный руководитель авторитарного стиля, не терпит возражений. Живет по пословице «директор всегда прав». Быстро принимает решения, не всегда обоснованные и справедливые, «рубит с плеча» и может быстро уволить непокорного, даже своего заместителя. Внешние данные: высокого роста, полный, круглое «бычье» лицо, выпивает много, любит хорошо поесть и общество женщин после работы. Речь простая, с юмором, любит позабавить «команду» на «оперативках». Раньше о таких говорили – «сталинский сокол».

В рыночной экономике осваивается плохо – исчезающий тип руководителя крупного оборонного завода. Их «звездный период» был в плановой экономике СССР. С ними не удобно вести переговоры – думают только о своем заводе, госзаказе, ресурсах и плане «любой ценой» и проигрывают «новым русским». С его уходом с предприятия меняется целая команда, и это всегда болезненно, но о нем вспоминают в коллективе как о хорошем «красном директоре».

7. «*Хитрый лис*» – внешне всегда улыбающийся, приятный человек. Получил хорошее образование, всесторонне развитая личность, обязательно имеет хобби (рисует, сочиняет стихи, нумизмат, музицирует), творческий тип личности, холерик или флегматик, ориентирован на окружающую действительность, быстро реагирует на изменение

среды, обычно не имеет проблем с моралью, уходит от конфликтов. Имеет твердый авторитет важного человека у высшего руководителя, к нему приходят за советом. Из таких руководителей выходят главные специалисты (гл. бухгалтер, гл. юрисконсульт, гл. технолог, помощник по персоналу).

В оперативной работе с ним важно документально фиксировать ход переговоров, визировать документы (он этого не любит), составлять протоколы совещаний и достигать согласия. Без этого он может отказаться от договоренности. В коллективе предпочитает тишину и мелкие конфликты, не любит авторитарность, но вынужден подчиняться вышестоящему начальнику.

8. *«Серый кардинал»* – очень сильная личность в коллективе, предпочитает находиться «в тени» и на вторых ролях при молодом или старом руководителе, обычно в возрасте за 50 лет и старше, перенес тяжелую болезнь, которая всегда в нем. Имеет блестящее образование, очень высокий интеллект, обладает отличной памятью и огромным производственным или кадровым опытом. Внешне аскетического вида, худой, мрачный, интроверт, из его лица ничего нельзя прочесть, вдовец или несчастлив в семейной жизни. Подарки и взятки не берет, решения сам не принимает, любит готовить решения и проводить их в жизнь через высшее руководство («Ваша идея»), хороший дипломат, причем соблюдает интересы предприятия или организации. Исторические образы: кардинал Ришелье и член Политбюро ЦК КПСС М. А. Суслов.

9. *«Задира»* громогласен, стоек, тверд, грозен, агрессивен, и о нем поговаривают, что он имеет влиятельных друзей в высоких инстанциях (часто «задира» делает это сам). «Задиры» имеют сильное желание контролировать других; для них жизнь – это непрекращающаяся борьба за власть.

«Задиры» боятся двух вещей: собственного несовершенства и любой формы близости. Когда Вы имеете дело с руководителем этого типа, стойте прямо, смотрите и говорите открыто, называйте его по имени, чтобы привлечь его внимание, но не принимая «боевой стойки», и попытайтесь решить с ним интересующую Вас проблему. Старайтесь контролировать собственный страх, так как страх только подстрекает («заводит») руководителя этого типа. Не показывайте своего волнения и дайте «задире» время излить гнев.

Когда наступательный порыв «задиры» начинает ослабевать, Ваша очередь взять инициативу. Избегайте любого столкновения. Будьте дружелюбны, но тверды. Улыбайтесь, если это кажется уместным, но не будьте напуганы. Сосредоточьтесь на проблеме и Ваших нуждах. Если Вы проявите уважение, а не страх, «задира» будет искать другую «жертву».

10. «Медведь» (медлительный руководитель) обычно дружелюбен, мил и доброжелателен. Медлительные менеджеры фактически являются жертвами взыскательного, педантичного воспитания; они откладывают выполнение задач, чтобы избежать беды, «ходят вокруг да около», избегая быть откровенными и боясь задеть чьи-либо чувства.

Медлительные руководители боятся сделать ошибку, которая может обнаружить их профессиональную непригодность и промахи. Если ваш руководитель медлительный, попытайтесь обнаружить это в ситуации «скрытый барьер». Будьте уверены, дайте ему понять, что немудрено ошибиться, когда чему-то учишься. Спросите, что он имеет в виду, когда использует неопределенные или двусмысленные слова, и договоритесь о точных и реальных сроках выполнения работы. Будьте гибкими, но ориентируйтесь на факты. Используйте позитивные приемы и избегайте нажимов: медлительный руководитель и так достаточно неуверен. Попробуйте решить проблемы с помощью расположенных в ряд альтернатив. Окажите руководителю поддержку после того, как он принял решение. Когда он принимает решение, увеличьте Вашу бдительность; принимая от него поручения и распоряжения, не торопите события.

11. «Боец» (для женщин «амазонка» или «Жанна Д'Арк»). «Горя бездымно» сдерживаемой яростью, «боец» – это «ходячая бомба» с часовым механизмом. Его (или ее) гнев лежит не на поверхности. «Боец» взрывается неожиданно: много кричит, атакует и выплескивает свой сарказм. Ему нравится «стрелять» без разбора, быстро и часто. Когда вспышка раздражения оканчивается, он обратно «вползает» в свое угрюмое молчание. Для «бойца» восстановление справедливости (реальной или воображаемой) является целью, отмщение – оружием.

«Боец» боится своего собственного гнева и проявления своих эмоций, а также неискренности в любой форме. Когда Вы обращаетесь к руководителю такого типа, пытайтесь противостоять ему конструктивно. Вы даже можете сказать ему, как это трудно иметь дело с его «заводящимся с полуоборота» гневом. Попросите личной встречи с ним, не допускайте отклонений или срывов. Затем покажите Ваши серьезные намерения, сосредоточившись на вопросе, попытайтесь направить его энергию в русло решения проблемы. Сделайте это вызовом для него: ведь ему нравятся вызовы.

12. «Лыстец» постоянно улыбается, дружелюбен, угодлив, с чувством юмора. «Лыстецы» говорят людям то, что те хотят слышать; попытка «припереть их к стенке» столь же безрезультатна, как и попытка собрать ртуть вилкой. «Лыстецы» больше верят в форму и влияние, чем в сущность и компетентность. Необходимость в одобрении делает их специалистами по уловкам.

«Лысец» боится прямого разговора и прямого действия, что иногда приводит к порождению врагов. Он нуждается в одобрении – так дайте его ему, смейтесь над его шутками и наслаждайтесь его рассказами. Но не позволяйте ему брать нереальные обязательства. Поддерживайте его ответственность и требуйте фактов: фамилии, место действия, конкретная задача и подтверждение истинности. Дайте ему понять, что честность – это самая лучшая политика.

13. «Всезнайка» знает много, но его проблема в том, что он действует так, как будто знает все. Он (или она) очень нетерпелив, что проявляется в неспособности слушать. Если «всезнайка» сталкивается с отрицательными явлениями, он критикует то, чего сам не знает, обвиняет других, поскольку сам мало нуждается в подсказке и не любит работать в группах. «Всезнайка» думает, что его личный разум и знания – единственный способ оценки выполнения работы другими людьми.

«Всезнайка» боится не угодить другим, боится резкого падения собственных стандартов совершенства. Не воюйте со «Всезнайкой», не обвиняйте его и избегайте конфронтации с ним; не пытайтесь быть «противоэкспертом» (возражать ему в том, в чем он считает себя знатоком). Наоборот, подводите его к решению проблемы. Спрашивайте у «всезнайки», слушайте его и выражайте ему признательность; затем установите обратную связь и предложите альтернативы.

14. «Лентяй» (разгильдяй). Личные привычки (склонности) «лентяя» могут раздражать и даже вызывать отвращение; беспорядок и хаос проявляются как в его (или ее) работе, так и в личной жизни. «Лентяй» не может ориентироваться в порядке вещей и определять приоритеты задач; их одежда постоянно смята, испачкана или порвана. Они могут слишком много есть, курить, распространять запах алкоголя или оставлять половину обеда на собственных усах.

«Лентяй» не хочет признавать, что он должен нести ответственность за свои действия, проявляя ребячество и безалаберность. Если Вы работаете с «лентяем», поддержите его, когда он случайно проявит аккуратность в своем поведении, и помогите ему достичь большего порядка в его личной и профессиональной жизни. Покажите на собственном примере, что если Вы будете вести себя так же, как он, то дело остановится. Постарайтесь привить минимальные знания НОТ руководителя. «Лентяю» требуется трудолюбивый и организованный секретарь, который может закрыть проблемы.

15. «Ненормальный» («отклоняющийся») руководитель проявляет аномальное (отклоняющееся от нормы) поведение. Ненормальность скывается или в сексуальных заигрываниях, или в частых прогулах, или в постоянной лжи. «Ненормальные» руководители пытаются отделаться

от ответственности и надеяться, что люди будут «покрывать» их. Они слишком встревожены, малоэффективны, и трудно понять, эти возбуждение и неумные прихоти являются причиной или следствием их собственных проблем. Его поведение особенно проявляется в служебных командировках, т.к. он чаще напивается, грубит, скандалит.

«Ненормальный» руководитель боится ответственности и, возможно, даже при достижении успеха ведет себя неадекватно. Его аномальности желательно тщательно задокументировать, чтобы предоставить надежное свидетельство для одержания победы в случае, если он попытается лгать, чтобы защитить себя. Некоторым служащим следует иметь собственные досье по аномальным действиям руководителя; такие документы могут обеспечить убедительное доказательство их правоты в случае конфронтации.

16. *«Инопланетянин»*. Встречается, как правило, в малобюджетных организациях. Возраст: пред- или запенсионный. Тих, неприхотлив. Чем бы он не занимался в своем кабинете – научными изысканиями, разгадыванием кроссвордов и т.п. – к служебным делам это отношения не имеет. Для подчиненных создает нечто вроде курорта в атмосфере скучного болотца с символической зарплатой. Однако имейте в виду, профессиональные навыки при начальнике такого типа быстро теряются.

17. *«Душка-демократ»*. Происхождение: из бывших профсоюзных и комсомольских работников. Несколько суетлив – трудно избавиться от привычки имитировать бурную деятельность. Говорит много и гладко, обожает летучки, совещания, пятиминутки, собрания, коллоквиумы и тому подобные мероприятия. Охотно рассыпает комплименты и обещания. Предпочитает либеральный стиль общения с подчиненными. Организация труда на низком уровне, отсутствие четких задач, критериев оценки, достижения результатов. Часто на его место после «дворцового переворота» приходит «Авторитет» или «Боец».

18. *«Карабас-Барабас»*. Сотрудники перед ним трепещут. «Карабас-Барабас» для своих подчиненных – бог, царь и герой. Работать у него – это постоянные перегрузки. Он требует для себя только самое лучшее – у него классный дизайнер, роскошная мебель, ультрасовременное офисное оборудование. В борьбе с «Карабасом-Барабасом» помочь могут только безупречный профессионализм, предельная выдержка и терпеливость. Учитесь переживать неприятности по мере их поступления.

19. *«Свой Парень»*. Молод, лохмат и стремителен. Стиль руководства – вечная тусовка. «Свой Парень» убежден в абсолютной ненужности всяких бумажек и, подшучивая, называет секретаршу «бюрократкой». Поиски важного документа на его столе занимают много времени. Несмотря на огромный соблазн быть со «Своим Парнем» на

короткой ноге, рекомендуем сохранять благоразумную дистанцию. Этот тип очень психологически неустойчив.

20. *«Гастролер»*. Работает одновременно в нескольких организациях, поэтому появляется в офисе на час-полтора и в самое непредсказуемое время. В приемной постоянно толкуются сотрудники в ожидании указаний, поставщики и партнеры, в поисках встречи с «Гастролером»... Любое дело редко доводит до конца в силу «сверхзанятости», свои функции перекладывает на подчиненных, однако власть и координирование денежных потоков полностью в его руках. Организация под руководством «Гастролера» постепенно входит в состояние кризиса, затем – банкротства, а его плохо мотивированные сотрудники принимают в этом самое непосредственное участие («левые» сделки, хищения наличных денег и т.п.).

Технология обращения с «трудным» руководителем

Имея дело с «трудным» руководителем, Вы можете выбрать несколько приемлемых вариантов. Наиболее эффективная стратегия определяется в зависимости от типа «трудного» руководителя и Ваших собственных специфических особенностей личности и искусства управления. Ниже приведены варианты поведения, которые могут использоваться Вами в зависимости от ситуации.

Ничего не делайте. Просто продолжайте делать то, что Вы делали все время. Конечно, это уже привело к существующему положению и не обещает ничего хорошего. Однако если Ваша боязнь попытаться счастья больше, чем степень Вашей неудовлетворенности, может быть, самое лучшее – позволить событиям развиваться своим чередом, ибо любой другой курс может просто «подлить масла в огонь».

Переоцените своего руководителя. Отдельные руководители в действительности не являются «трудными». У них просто свои представления о ролях, целях или ценностях. А может оказаться, что дело в противоречии (несовместимости) индивидуальностей – таких, например, как экстраверт (человек, интересующийся только внешними предметами) и интроверт (человек, сосредоточенный на своих переживаниях); или проблема в противоречивых перспективах – таких как детально-ориентированная и противоположная ей перспектива «всей картины». Значение этих различий зависит от того, как Вы смотрите на них и как их используете; комбинация людей с перспективой видения «всей картины» и детальной перспективой может дать отличную команду, но может и вести к конфронтации. Пересмотрите, переоцените своего руководителя.

Усовершенствуйте свой стиль. Иногда самый лучший подход – забыть о стремлении изменить руководителя и усовершенствовать

собственное поведение. Конечно, у Вас должно быть желание измениться, в противном случае попытка будет неудачной. Если Вы решили измениться, попытайтесь сделать только одно или два осознанных и важных изменения в Вашем подходе к работе. Измените то, что непосредственно препятствует эффективности Ваших отношений с боссом.

Поговорите с Вашим руководителем. Прежде всего Вам нужно оценить, насколько хорошей кандидатурой для диалога «один на один» является Ваш руководитель. Некоторые руководители просто не практикуют этот вид межличностного общения, в таком случае Вам лучше отказаться от этой попытки. Способен ли Ваш руководитель воспринимать критику? Является ли он (или она) заботливым человеком? Может ли он (или она) слушать? Если Ваш руководитель является хорошим кандидатом для диалога, то попросите его о встрече, тщательно к ней подготовьтесь; задавайте имеющие смысл вопросы и наблюдайте за его реакциями; при этом используйте обратную связь, выражая свое одобрение в тех случаях, когда сочтете необходимым. Помните, что большинство руководителей жаждут подлинной внимательной обратной связи, чтобы облегчить бремя, которое создает их трудное поведение. Если Ваш «трудный» руководитель имеет своего «трудного» руководителя, тогда он может нуждаться в этой поддержке еще больше, чем Вы сами. Подайте ему хороший пример.

Поговорите анонимно. Если Вы боитесь сказать руководителю о том, что Вы думаете прямо, можете попробовать довести до него свои мысли с помощью тактичного, внимательного, но все же честного письма. Сообщение об учреждении приза «трудный руководитель месяца», вывешенное на доске объявлений, может произвести некоторый эффект, но не пытайтесь применить этот подход в маленькой организации! Иногда анонимное сообщение является единственной приемлемой возможностью привлечь внимание. Однако не попадитесь с поличным.

Выберите перевод (по службе). Если Вам нравится Ваша организация, но не нравится руководитель, получение перевода может быть для Вас наилучшей альтернативой. Подберите тип руководителя, которого Вы хотели бы иметь, и решите, какого типа работу Вы хотели бы делать для него. Составьте список нескольких руководителей, с которыми Вы хотели бы работать, и прямо или косвенно «забросьте удочку» наилучшему кандидату. Ваш нынешний менеджер должен знать о том, что Вы предпринимаете, только в том случае, если Вы уверены, что сможете успешно завершить попытку перевода.

Подойдите к вышестоящему руководителю. Эта стратегия рискованна, но она может быть эффективной. Помните, что существует большая вероятность того, что «большой руководитель» может встать на сторону Вашего руководителя. Попытайтесь определить, насколько

они близки, и берегитесь, если Ваш руководитель принадлежит к его (или ее) клану. Если Вы действительно выбрали этот подход, непременно приготовьте твердые доводы. Будьте объективны и полезны, но не «продавайте» своего руководителя.

Смените организацию. Перемена обстановки часто может творить чудеса. Однако нет никакой гарантии, что руководитель в другой организации будет лучше, чем Ваш нынешний. Если Вы в маленькой организации связаны с плохим для Вас руководителем, возможно уже пора оглядеться и подумать о смене места работы. Очень тщательно оцените подобранную Вами новую организацию и нового руководителя прежде, чем оставите нынешнее место работы.

Сумейте совладать с «трудным» руководителем. Если ни одна из перечисленных стратегий Вас не привлекает, может быть только один выход – Вы должны суметь «укротить» своего руководителя! Если Вы пойдете навстречу некоторым его (ее) нуждам, он (или она) обычно будет стараться не потерять Вас. Однако что бы Вы ни делали, не приносите в жертву собственные ценности – это не стоит потери Вашего уважения к себе. Посмотрите на людей, которые ладят с этим руководителем, и выясните, как они это делают. Например, они берут на себя обязанности, с которыми руководитель не любит иметь дело, или не требуют его санкции, когда она не обязательна, или молчат, когда руководитель негодует.

Требования к лидеру коллектива

Как только сложилось твердое намерение создать коллектив, лидер приступает к этому процессу. Лидер коллектива должен быть в курсе потребностей своей группы и иметь достаточно четкую перспективу создания коллектива через прохождение нескольких последовательных этапов развития. Жизненно важна открытость, когда вслух говорят обо всем, действует обратная связь и на уяснение перспектив тоже отводится время. Лидер группы должен показывать высокую степень открытости – это существенная черта коллективного подхода, а также быть внимательным к членам группы, выяснять их индивидуальные потребности и создавать каждому из них возможности роста и развития сильных сторон. Важно, чтобы соблюдались следующие общие правила:

- все члены группы четко представляют себе цели совместной работы;
- умения каждого человека известны остальным, и функции распределены;
- организационное строение группы соответствует постоянной цели и выполняемым задачам;
- в группе задумываются над методами работы и пытаются их совершенствовать;

- развита самодисциплина, позволяющая эффективно использовать время и ресурсы;
- есть достаточно возможностей, чтобы собраться и обсудить любые вопросы;
- группа поддерживает своих членов и создает тесные взаимоотношения;
- отношения в группе открытые, и она готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

Характеристика руководителей по критерию способности формировать коллектив приведена в табл. 11.4.

Таблица 11.4

Характеристики лидера по критерию способности³⁶

Низкая способность	Высокая способность
Не обладает достаточными навыками руководства.	Имеет прочные навыки руководства.
Непоследователен.	Последователен.
Исповедует антиколлективные взгляды.	Поддерживает идеи коллективизма.
Подбирает неподходящих сотрудников.	Правильно подбирает сотрудников.
Недостаточно заботится о других в коллективе.	Заботится о других членах коллектива.
Не умеет создать положительный климат.	Создает благоприятный климат.
Недостаточно интересуется результатом работы.	Заинтересован в результате работы.
Нечетко представляет себе роль организации.	Четко определяет значение организации.
Не владеет эффективными методами работы.	Использует эффективные методы работы.
Не умеет распределять обязанности.	Распределяет обязанности между сотрудниками.
Сочетает критику с анализом.	Анализирует без критики в адрес конкретных людей.
Не занимается вопросами индивидуального развития.	Поддерживает личное развитие своих сотрудников.
Подавляет творческий потенциал.	Поощряет творческий потенциал.
Терпимо относится к плохим межгрупповым отношениям.	Строит здоровые межгрупповые отношения.
Использует конфликты в разрушительных целях.	Использует конфликты в конструктивных целях.
Не поощряет тех, кто рискует.	Поощряет тех, кто идет на риск.
Избегает обратной связи на межличностном уровне.	Стремится к обратной связи.
Плохо использует время.	Эффективно использует время.
Не предъявляет высоких требований	Предъявляет высокие требования

³⁶ Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис / Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994. – С. 260-261.

Тест 14. «Авторитет ли Вы?»

1. Могу сказать о себе, что выполняю обязанности настолько хорошо, насколько это возможно.

А – всегда; Б – обычно;
В – иногда; Г – почти никогда.

2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моего предприятия явления и события.

А – всегда; Б – обычно;
В – иногда; Г – почти никогда.

3. Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или глупость части моих сотрудников.

А – всегда; Б – обычно;
В – иногда; Г – почти никогда.

4. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения.

А – согласен полностью;
Б – согласен частично;
В – скорее не согласен;
Г – совершенно не согласен.

5. Многим сотрудникам безразличны мои неудачи.

А – совершенно верно; Б – частично верно;
В – скорее не верно; Г – совершенно не верно.

6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала научиться.

А – согласен полностью; Б – согласен частично;
В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.

7. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя.

А – согласен полностью;
Б – согласен частично;
В – скорее не согласен;
Г – совершенно не согласен.

8. Я трезво и объективно оцениваю себя самого.

А – всегда; Б – в общем;
В – иногда; Г – почти никогда.

9. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение.

А – всегда; Б – в общем;
В – иногда; Г – почти никогда.

10. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне.

А – всегда; Б – в общем;
В – иногда; Г – почти никогда.

11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя.

А – согласен полностью;
Б – согласен частично;
В – скорее не согласен;
Г – совершенно не согласен.

12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что принимаю правильные решения.

А – всегда; Б – в общем;
В – иногда; Г – почти никогда.

13. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение.

А – всегда; Б – в общем;
В – иногда; Г – почти никогда.

14. Меня нервнрует недовольность людей, которые публично выступают против моих распоряжений.

А – всегда; Б – в общем;
В – иногда; Г – почти никогда.

15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий.

А – согласен полностью; Б – согласен частично;
В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.

Ключ к тесту:

Подсчитайте количество ответов: А = ...; Б = ...; В = ...; Г = ...

Определите число преобладающих ответов (пять и более):

Если у Вас явно **преобладают ответы «А»**, будьте осторожны – «комплекс угрожаемого авторитета» может стать Вашей болезнью.

Если у Вас явно **преобладают ответы «Б»**, то можно признать, что Вы очень осторожны, но нельзя исключить у Вас предрасположенности к вышеописанному.

Если у Вас явно **преобладают ответы «В»**, то Вы занимаете относительно подчиненных оборонительную позицию.

Если у Вас явно **преобладают ответы «Г»**, то, скорее всего, Вы не подходите для роли «авторитета».

Практическое задание 13. «Шкалы предпочтений человека»

Прочтите раздел 11.1 учебного пособия.

Возьмите из вашего ближайшего семейного и дружеского круга людей и разработайте для них шкалу предпочтений человека по прилагаемой форме, вписывая в пустые графы наиболее характерные типы личностей и их отличительные особенности.

Тип человека	отец	мать	брат	сестра	друг	подруга
сенсорного типа						
мыслительного типа						
решающего типа						
интуитивного типа						
чувствующего типа						
воспринимающего типа						

Практическое задание 14. «Мои невербальные коммуникации»

Прочитайте внимательно раздел 11.2 учебного пособия. Выделите наиболее характерные разновидности невербальных коммуникаций, используемые Вами в деловом общении. Заполните пустые графы прилагаемой к заданию таблицы кратким описанием Ваших невербальных коммуникаций.

Виды невербальных коммуникаций	Краткая характеристика Вашего делового общения
Язык телодвижений	
Параметры речи	

Практическое задание 15. «Каким я был?»

Опишите две жизненные ситуации из Вашей работы или личной жизни, когда Вы, используя невербальные коммуникации (одежда, поза, жесты, лицо, зрачки, поведение), транзактный анализ, знание типа личности, стали при разрешении ситуации:

победителем: _____

неудачником: _____

Практическое задание 16. «Общение с «трудным» руководителем»

Прочитайте внимательно раздел 11.4 учебного пособия. Проанализируйте круг Ваших знакомых руководителей на производстве (в организации) и в учебном заведении (вузе). В пустые графы таблицы 11.5 «Типы «трудных» руководителей» поставьте крестик наиболее характерного типа (не более двух).



Типы «трудных» руководителей

Типы руководителей	В организации			В вузе		
	Директор	Заместитель директора	Руководитель подразделения	Декан	Зав. кафедрой	Ведущий преподаватель
1. «Новый русский»						
2. «Мафиози»						
3. «Наполеон»						
4. «Важная птица»						
5. «Организатор»						
6. «Авторитет»						
7. «Хитрый лис»						
8. «Серый кардинал»						
9. «Задира»						
10. «Медведь»						
11. «Боец»						
12. «Лысец»						
13. Всезнайка						
14. «Лентяй»						
15. «Ненормальный»						
16. «Инопланетянин»						
17. «Душка-демократ»						
18. «Карабас-Барабас»						
19. «Свой парень»						
20. «Гастролер»						

Резюме

1. Коммуникации – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

2. Невербальные коммуникации – язык общения, понимаемый всеми людьми с помощью движений тела, выражения лица, позы и зрачков.

3. Закрытая личность – это ярко выраженный интроверт, общение с которым представляет серьезную трудность. Существуют «ключи» к закрытым личности.

4. Общение с «трудным» руководителем требует знания основных типов руководителей, их сильных и слабых сторон, технологии обращения с различными типами, а также методики адаптации подчиненных.

Контрольные вопросы

1. Что такое эффективные коммуникации?
2. Какие виды вербальных коммуникаций Вы знаете?
3. Назовите разновидности невербальных коммуникаций.
4. Перечислите принципы общения с закрытой личностью.
5. Чем отличается поведение победителя и неудачника?
6. С каким типом «трудных руководителей» Вы встречались?
7. Какие существуют требования к лидеру коллектива?

Глава 12. Деловые переговоры

Самый верный признак истины – простота и ясность. Ложь всегда сложна, вычурна и многословна.

Л. Толстой



12.1. Основы ведения переговоров

Деловые переговоры представляют собой обмен мнениями с деловой целью. В жизни мы часто вступаем в переговоры, когда устраиваемся на работу, обговариваем с начальством повышение заработной платы или занимаемой должности, обсуждаем с деловыми партнерами условия хозяйственного договора, условия купли-продажи товара, заключаем договор аренды помещений и т.п. Если переговоры деловых партнеров чаще всего происходят в равных условиях, то переговоры подчиненного с руководством или директора коммерческого предприятия с представителями налоговой инспекции и органов администрации чаще всего происходят в неравных условиях.

Переговоры – это специфическая форма человеческого общения, когда две или более сторон, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта. Подготовка к переговорам включает ряд конкретных этапов. Лучше заранее подготовиться и ответить на ряд вопросов по содержанию, структуре и технике переговоров:

В чем Ваши нужды и опасения?

Какой исход переговоров для Вас более желателен?

Собраны ли необходимые факты, статистические данные, исторические сведения?

В чем Ваша сильная позиция?

В чем преимущества другой стороны?

Как можно облегчить согласие сторон?

На какие уступки Вы готовы пойти?

Важное значение имеет знание методов и технологии переговорного процесса. Так, целесообразно прислушиваться к взглядам другой стороны, рассказать, как состояние вопроса представляется Вам, постараться создать условия и климат для переговоров по взаимовыгодному принципу «выиграть – выиграть». Излагайте свои мысли четко и кратко, не бойтесь твердой формулировки своих взглядов. При малейшем изменении ситуации в сторону проигрыша постарайтесь изменить угол зрения на проблему. Старайтесь чаще задавать вопросы для поддержания переговоров в нужном русле. Активно воспринимайте нападки на Вас с другой стороны и не оправдывайтесь, лучше нападать на проблему, чем на человека. Держитесь своей цели переговоров, а не заранее намеченного маршрута. Постоянно используйте обратную связь. Ведите магнитофонную или письменную запись переговоров. Избегайте прямых конфликтов. Когда почувствуете, что подошли к поставленной цели переговоров, остановитесь, зафиксируйте итоги.

«Сильнее всех – владеющий собою», – сказал Сенека.

Контрмеры при недобросовестных приемах на переговорах:

- пропускайте враждебные замечания мимо ушей или используйте их в конструктивных целях;
- задайте нейтральный вопрос, введите партнеров в некоторое замешательство;
- раскройте их тактику, показав им, что Вы поняли ее;
- попросите изложить то же самое позитивно;
- говорите спокойно и доброжелательно, меняйте направление беседы;
- согласитесь обсудить самый конфликтный вопрос позднее;
- попросите перерыв под предлогом, что Вы устали или Вам необходимо позвонить партнеру;
- попросите доказать справедливость того, что Вам предлагают;
- убедитесь в том, что Вас правильно поняли;
- прибегайте к юмору и смешным анекдотам.

Переговоры состоят из трех основных частей (фаз): подготовка переговоров, процесс переговоров и анализ результатов. Трехфазная модель переговоров показана на рис. 12.1.

Основные рекомендации по ведению переговоров

1. Не ведите позиционный торг.
2. Обсуждайте интересы, а не позиции.
3. Изобретайте взаимовыгодные варианты.
4. Увеличивайте «пирог» или «шкуру неубитого медведя».
5. Не поддавайтесь давлению со стороны собеседника.
6. Используйте дипломатический и светский этикет.
7. Применяйте современную технику переговоров.



Рис. 12.1. Трехфазная модель переговоров

Успех переговоров определяют их предварительная подготовка, эффективные коммуникации и знание техники переговоров. Перед каждым переговорами следует подновить знания и просмотреть материалы раздела «Эффективные коммуникации», чтобы Вы могли сразу установить тип личности собеседника (партнера) и подобрать приемы невербального общения. Процесс переговоров облегчит хорошее владение *техникой ведения переговоров*.

1. Негативная оценка. Следует избегать высказываний, принижающих личность партнера, например: «Глупости ты говоришь», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь». Если их допускает Ваш партнер, в качестве позитивных приемов следует привлечь светский этикет, вежливость и культурное отношение. В крайнем случае – лучше прервать переговоры.

2. Игнорирование. Эффективность диалога значительно снижают высказывания, которые вытекают из мыслей самого слушающего, не затрагивая мысли или чувства, выраженные собеседником. То, что говорит партнер, не принимается во внимание, его высказываниями пренебрегают.

3. *Выспрашивание.* Собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, явно старается разузнать что-то, не объяснив ему своих целей. Важно различать открытые и закрытые вопросы. Ошибка слушателя обычно состоит в слишком узко направленном или полностью закрытом вопросе, что резко тормозит развитие мысли говорящего. Закрытые вопросы уместны лишь при выяснении конкретного факта или обстоятельства. Например, Вам предлагают заполнить анкету, где раскрываются служебные тайны организации, или собеседник активно выспрашивает коммерческую информацию о Вашей организации, не раскрывая цели переговоров. Установите с ним цели и задачи переговоров или объявите «тайм-аут» до получения разрешения начальства.

4. *Замечание в ходе беседы.* В ходе разговора собеседник вставляет высказывание типа: «Пора приступить к предмету разговора», «Мы несколько отвлеклись от темы», «Давайте вернемся к цели нашего разговора» и т.п.

5. *Активное слушание.* Собеседник сопровождает высказывание партнера реакциями типа: «Да-да...», «Угу...». Надо постараться установить тип личности Вашего партнера.

6. *Уточнение.* Просьба поговорить более подробно о чем-то из сказанного, что Вы недопоняли или что выглядит спорным: «Не могли бы вы пояснить...». Если Вы неверно определили то, что является главным, говорящий имеет возможность поправить Вас.

7. *Проговаривание.* Собеседник точно, дословно повторяет высказывания партнера. При этом он может начать с вводной фразы, например: «Как я понял Вас...», «По Вашему мнению...».

8. *Перефразирование.* Передача сказанного партнером собственными словами в сокращенном виде с выделением того, что показалось главным слушающему. Можно начать с вводной фразы: «Другими словами, ты считаешь...», «Вашиими основными идеями, как я понял, являются...», «Итак...». Перефразирование может заключать в себе новую расстановку акцентов, обобщение или повторение только тех слов партнера, в которых заключено главное противоречие или главная идея.

9. *Дальнейшее развитие мыслей.* Собеседник пытается вывести логическое следствие из высказываний партнера, но только в тех рамках, которые он задавал. В противном случае это переходит в игнорирование. Развивая мысль партнера, можно добавить: то, что партнер готов был сказать, но не сказал; следствие из слов партнера; предположение о том, что он имел в виду, что стоит за его словами.

Можно начать со следующей фразы: «Если исходить из того, что Вы сказали...».

10. *Описание своего эмоционального состояния.* Сообщение партнеру о своей эмоциональной реакции на его сообщение или о своем состоянии в данной ситуации. Хорошо сочетается с техникой перефразирования.



11. *Описание эмоционального состояния партнера.* Сообщение о том, как в данный момент воспринимается его состояние, например: «Вас, кажется, это взволновало...». Хорошо сочетается с техникой перефразирования.

12. *Подведение промежуточных итогов.* После особенно длинной реплики партнера, когда предложены несколько вариантов решений или один, но не приемлемый для Вас, нужно сделать «остановку», подвести итоги.

В процессе деловых переговоров постоянно возникают варьирующие факторы («саботажники общения»), нарушающие доброжелательную обстановку и процедуру переговорного процесса. Участники переговоров должны их знать, стараться избегать и применять меры их нейтрализации и устранения. Некоторые примеры саботажников общения приведены в табл. 12.1.

Таблица 12.1

Саботажники общения

Саботажники общения	Пример	Кто делает это?	
		Вы	Другие
Угрозы (вызывают страх, подчинение, обиду, враждебность)	«Если Вы не можете вовремя приходить на работу, нам придется подумать о возможности Вашего увольнения», «Делайте как сказано, или...»		
Приказы (когда мы прибегаем к власти над другими)	«Срочно зайдите ко мне в кабинет», «Не спрашивайте почему, делайте так, как Вам сказано»		
Критика (негативная)	«Вы недостаточно прилежно работаете», «Вы постоянно жалуетесь»		
Оскорбительные прозвища	«Такое может сказать только идиот»; «Ну ты просто дурак», «Чего еще можно ожидать от бюрократа?»		
Слова-«должники»	«Вы должны вести себя более ответственно», «Вы должны смотреть на факты», «Вы не должны так сердиться»		
Соккрытие важной информации (реплика-ловушка)	«Вам этот проект придется по душе» (не сказав, что с ним связано)		
Допрос	«Сколько часов у Вас ушло на это?»; «Во сколько это обошлось?»; «Почему ты так поздно?», «Чем ты занимаешься?»		
Похвала с подвохом	«У Вас так хорошо получаются отчеты, Вы не напишете еще один?»		
Диагноз мотивов поведения	«Вы одержимы собственническим инстинктом», «У Вас никогда не хватало инициативы»		
Несвоевременные советы (когда человек просто хочет быть выслушанным)	«Если бы ты навел порядок на своем письменном столе, у тебя не было бы причин для паники», «Почему ты не сделал это вот так?», «Просто не обращай на них внимания»		

Саботажники общения	Пример	Кто делает это?	
		Вы	Другие
Убеждение логикой	«Нечего тут расстраиваться. Все это довольно логично»		
Отказ от обсуждения вопроса	«Нечего тут обсуждать. Я не вижу здесь проблемы»		
Смена темы	«Очень интересно... смотрел вчера смешной фильм...»		
Соревнование	«А я попал на прошлой неделе в аварию...» – «Это что, ты бы посмотрел на мою...»		
Успокоение отрицанием	«Не нервничай», «Не волнуйся, все образуется», «Все пройдет», «Ты прекрасно выглядишь»		

Наряду с борьбой с саботажниками общения и знанием техники переговоров большое значение придается искусству человеческих отношений.

12.2. Искусство управления людьми

Искусство управления людьми прекрасно изложено в книге американского психолога Дейла Корнеги «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей», которую, безусловно, следует внимательно прочитать. В этом разделе мы приведем лишь отдельные принципы.

Семь принципов обращения с людьми

1. Улыбайтесь – это лучший способ произвести хорошее первое впечатление.
2. Помните имя и фамилию человека.
3. Проявляйте искренний интерес к другим людям.
4. Ведите разговор в круге интересов собеседника.
5. Будьте хорошим слушателем, поощряйте других рассказывать Вам о себе.
6. Признавайте ценность и значимость другого человека.
7. Критикуя, помните о достоинстве человека.

Семь принципов успешной деловой жизни

1. Попытайтесь рассмотреть проблему с точки зрения собеседника.
2. Вначале покажите свое дружеское отношение к собеседнику.
3. Пусть Ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему.
4. Пусть Ваш собеседник будет вынужден с самого начала ответить «да».
5. Проявляйте уважение к мнению делового партнера. Никогда не говорите, что он не прав.
6. Уклоняйтесь от спора. В споре не рождается истина.
7. Придавайте своим идеям наглядность. Пользуйтесь рекламой.

Семь способов изменить человека, не нанося ему обиды

1. Начинайте разговор с похвалы и признания достоинств человека.

2. Сначала расскажите о своих ошибках, прежде чем критиковать другого.

3. Не унижайте достоинство человека, взывайте к благородным побуждениям.

4. Пользуйтесь поощрением в работе. Хвалите человека за каждый скромный успех.

5. Задавайте вопросы, вместо того чтобы давать приказания.

6. Старайтесь, чтобы людям было приятно исполнить Ваше указание.

7. Пользуйтесь соревнованием. Дайте возможность человеку показать свое превосходство.

Основные правила слушания собеседника

Как быть внимательным?

1. Относитесь к говорящему с уважением, цените по достоинству его желание сообщить нечто новое. Помните, что люди, прежде чем начать разговор, ставят перед собой вполне конкретную цель.

2. В самом начале разговора постарайтесь установить контакт с собеседником, для чего сформируйте у себя установку на искреннее реагирование на речь говорящего.

3. Смотрите на собеседника. Если есть возможность, можно смотреть в глаза, однако подобное поведение слушающего не всем по душе: люди застенчивые, а их около 40%, не выносят прямого взгляда.

4. Старайтесь не перебивать. Надо быть прилежным слушателем, выслушивать собеседника до конца. Терпеливое слушание помогает решить многие вопросы по оказанию воздействия, в частности, разружить агрессивных собеседников. Однако терпение слушающего не должно означать пассивности. Терпение – это прием активного наступательного воздействия. Ни один ретивый говорун не сможет устоять перед терпеливым слушателем.

5. Заранее не делайте выводов. Особенностью поведения людей является действие на основе установки, т.е. усвоенных в прошлом стереотипов поведения.

Как избавиться от агрессивности?

1. Не доминируйте во время беседы. Доминировать можно по-разному: словами, позой, тоном. Тот, кто доминирует, мало слышит, т.е. мало понимает из того, что ему говорят, а собеседник теряется и переходит в состояние психологической защиты.

2. Не давайте волю эмоциям. Когда эмоции берут верх, разум притупляется. Человек с притупленным разумом плохо разбирается в том, что ему говорят, кроме того, он заставляет своего собеседника хитрить или даже лгать. Когда чувствуете, что эмоции становятся хозяином положения, подумайте о собеседнике.

3. Не спешите возражать. Дайте собеседнику выговориться. Все взвесьте, а потом уже возражайте. Когда перебивают, чтобы сделать возражение, поступают необдуманно. Во-первых, останавливая человека, не успевшего выговориться, мы порождаем у него чувство досады. Оно и не позволяет ему согласиться с возражениями. Другое дело – возражать после того, когда собеседник исчерпает свои доводы. Разрядившись, человек готов выслушать аргументацию. Если слушать внимательно, возможно и возражать не придется: под влиянием внимательного и терпеливого слушателя гаснет пыл оппонента.

4. Не принимайте «позы обороны». Когда слушающий скрещивает руки на груди, напрягается, то говорят, что он «уходит в оборону». Действительно, напряжение различных участков тела – свидетельство несогласия. Говорящий принимает меры – замыкается.

5. В разговоре находите место паузе. Пауза нужна, во-первых, чтобы дать собеседнику включиться в разговор, а во-вторых, чтобы погасить свой пыл.

Как избавиться от пассивности?

1. Не будьте молчуном. Молчание не тождественно слушанию, хотя многие думают так. Пауза в разговоре – это прием слушания. Однако если пауза превышает 5-6 сек., она воспринимается как молчание. Молчание гасит активность говорящего.

2. Сдерживайтесь в меру. Терпение и сдержанность – это приемы воздействия. Однако когда они слишком затягиваются, то обращаются в свою противоположность и могут породить у говорящего ответное действие в виде психологической защиты. Мерилом здесь выступает чувство меры.

3. Не выставляйте себя умником. Натянутость и витиеватые замечания по поводу того, что говорит собеседник, часто порождают скуку. Когда говорящий в ответ на свое высказывание слышит что-то невнятное, он не может не думать о безразличном отношении к нему.

4. Следите за своим расслаблением. Раскованность стимулирует говорящего. Однако, будучи оставленной без контроля, она переходит в релаксацию (полное расслабление), заражающую собеседника. В состоянии релаксации активность общения гаснет.

5. Если устали, извинитесь. Наблюдайте за своим состоянием. Когда чувствуете скованность в суставах или потребность в потягивании, не встряхивайтесь. Это сразу замечается. Лучше всего сослаться на самочувствие или подыскать какой-нибудь предлог для перерыва.

Жизненные правила

1. Жизнь есть игра, когда-нибудь обязательно повезет.
2. Нужно мыслить всегда позитивно и быстро забывать плохое.
3. Записывайте цели и определяйте критерии и сроки достижения.
4. Слушайте советы родственников и друзей.
5. Не забывайте слова благодарности. «Маленькие подарки поддерживают большую дружбу».
6. Просите благословения, когда пускаетесь в трудный путь.
7. Не упускайте возможности достичь результата.
8. Жизнь относится к нам по принципу эха.
9. «Лошадиная работоспособность» должна быть четко обеспечена всеми системами организма.
10. Всегда имейте наготове несколько пословиц и анекдотов.
11. Каждое желание должно быть достигнуто по максимуму.
12. В каждом деле должны быть выделены наиболее важные результаты.
13. Не рассказывайте о предстоящем событии или достижении врагам.
14. Думайте о поставленной цели до момента ее достижения.
15. Очищайте себя от негативных эмоций.
16. Избегайте рассказов на тему «Как я это получил».
17. Если брать в долг, то чуть больше, чем надо.
18. Давая в долг, никогда не отдавай последнее.
19. Заплатите сначала себе – откладывая деньги в свой «инвестиционный фонд».
20. Становитесь богатым уже сейчас.
21. Постоянно следите за своим поведением.

Двенадцать секретов молодости

1. Необходимо вставать пораньше, в четко определенное время. «Кто рано встает, тому Бог подает».
2. Начинать день с утренней гимнастики или прогулки.
3. Регулярно питаться 3-4 раза в день в одно и то же время.
4. Никогда не переедать и не злоупотреблять алкоголем, особенно в праздники и на банкетах.
5. Минимально пользоваться косметикой – для женщин, не забывать про крем и дезодорант – для мужчин.
6. Работать столько часов, сколько позволяет организм. Надо помнить: «Работа не волк – в лес не убежит».
7. Помнить, что мы работаем за деньги, славу и удовольствие.
8. Стараться не завидовать врагам и не терять друзей.
9. Ежедневно предаваться удовольствию: «Час для любви и спорта не должно быть жалко!»
10. Заканчивать каждый день вечерней прогулкой не менее 1 часа.
11. Обязательно раз в неделю устраивать полный день отдыха и релаксации. «Делу – время, потехе – час».
12. Ложиться спать с радостью на душе. Спать нужно головой на восток.

Двенадцать денежных примет

1. Деньги принимай левой рукой, а правой – отдавай (для «правшей»).
2. Отдавая деньги, лучше положи их на стол, говоря про себя: «Что с вазу упало, то пропало».
3. Старайся не брать деньги в долг. «Берешь чужие, отдаешь свои».
4. Получив деньги, «переспи» с ними, побудь их обладателем хотя бы два дня.
5. Найденные на полу или на улице монеты складывай в кошелек.
6. Под коврик у двери кладется монета: «Лети с приветом, вернись с друзьями».
7. Посади «денежное» дерево (толстянка, фикусы) и поставь их в восточный сектор комнаты.
8. Держи в восточном секторе квартиры аквариум с «золотыми» рыбками.
9. Имей «неразмennую» крупную купюру на «черный день».
10. Поздно ночью деньги не пересчитывай.
11. Во вторник деньги не отдавай.
12. Будь экономным. «Копейка рубль бережет».

12.3. Социология и психология делового общения

Социология общения

Общение – это специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение возникает между различными людьми в формах руководитель – подчиненный – сотрудник – друг и других более сложных формах общения нескольких людей. Личностное общение имеет место в простых формах взаимоотношений руководителя с подчиненным, сотрудников между собой, когда существуют два субъекта коммуникаций. Вербальное, или словесное, общение возникает в процессе устного или письменного обмена информацией. Невербальное общение имеет место, когда используются другие знаковые формы передачи информации, например жесты, мимика, звуки, поза и т.д. Управленческое общение включает в себя три основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной информации, выдача оценочной информации.

Следует иметь в виду, что даже если человек Вас понял, это не означает, что он с Вами безусловно согласен; при прочих равных условиях люди легче принимают позицию человека, к которому испытывают симпатию; общий тон при общении должен быть доброжелательный, доверительный, располагающий собеседников друг к другу.

В жизни встречается немного людей, обладающих уникальным даром общения. Автору повезло в жизни. 10 лет он работал под руководством заведующего кафедрой строительного института проф.

М.Г. Седова. Этот человек обладал удивительной доброжелательностью, мягкостью и мудростью, его поручения и задания чаще всего имели форму просьбы, в которой неловко было отказать. Он всегда первый приходил на помощь своим подчиненным, оказавшимся в сложной или конфликтной ситуации, постоянно заботился о росте молодежи, направлял в аспирантуру, помогал с защитой диссертации, лично ездил на защиты в другие города. С этой кафедры впоследствии вышли несколько докторов наук, более трех десятков кандидатов наук, крупные менеджеры. Сам М.Г. Седов опубликовал более 200 трудов. К сожалению, этот великолепный человек рано ушел из жизни.

Конфликт – форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы. Различают межличностные конфликты, личностный конфликт между внешней средой и внутренней моралью, конфликты по поводу распределения ролей на работе, деловые конфликты из-за столкновения интересов различных подразделений, семейные конфликты по различным проблемам и др.

Сигналами конфликта являются социальный кризис, напряжение в группе, недоразумения из-за поступков, отклонений от норм, психологические и этические инциденты на работе и в быту, дискомфорт или интуитивное ощущение неловкости в компании или на работе. Анализ сущности конфликтов включает в себя несколько этапов, связанных с поиском ответа на вопросы:

- В чем проблема?
- Кто вовлечен в конфликт?
- Каковы подлинные потребности конфликтующих?
- Каковы опасения по поводу разрешения конфликта?

Методика разрешения конфликтов предложена в книге Х. Корнелиус, Ш. Фэйр «Выиграть может каждый. Практическое руководство по конфликтологии для предпринимателей».

Разрешение конфликтов включает ряд этапов:

- изменение представления о проблеме;
- уклонение от конфликтных ситуаций;
- предоставление возможности конфликтующей стороне излить свои чувства, чтобы затем прийти к рациональному разрешению ситуации;
- согласование проблем и противоречий;
- внимание более сильной стороны (руководитель) к более слабой (подчиненный);

- поиск соглашения и компромисса;
 - решение проблемы путем компромисса и снижения требований.
- Возможные схемы конфликтных ситуаций отражены в табл. 12.2.

Анализ показывает, что разрешение конфликта зависит не только от схемы переговорного процесса, но и от сочетания сил сторон конфликта. Так, жесткий боец и искусный дипломат чаще выигрывают переговоры, чем доброжелательный помощник и великий примиритель. Когда в переговорах участвуют по 2 человека, то та сторона, где среди участников присутствует женщина, имеет некоторое преимущество.

Таблица 12.2

Возможные схемы конфликтных ситуаций и результаты переговоров

Стороны конфликта	Жесткий боец	Дружелюбный помощник	Великий примиренец	Искусный дипломат
Жесткий боец	Тупик ☹ — ☹	Жесткие отношения ☹ — ☹	Компромисс ☹ — ☹	Решение проблемы ☹ — ☹
Дружелюбный помощник	Жесткие отношения ☹ — ☹	Соглашение ☹ — ☹	Компромисс или примирение ☹ — ☹	Решение проблемы ☹ — ☹
Великий примиренец	Компромисс ☹ — ☹	Быстрое соглашение ☹ — ☹	Тупик ☹ — ☹	Решение проблемы ☹ — ☹
Искусный дипломат	Решение проблемы ☹ — ☹	Решение проблемы ☹ — ☹	Быстрое соглашение ☹ — ☹	Тупик ☹ — ☹

Знание социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Для этого целесообразно систематически, не реже одного раза в год, проводить социологические исследования в коллективе; особенно полезно знать мнение членов коллектива о руководителе.

Тест-анкета 15. «Что я думаю о своем руководителе?»

Уважаемый коллега!

Улучшение работы с руководящими кадрами требует научного подхода к их подготовке и оценке. Иногда нужно предоставить возможность руководителю и его ближайшим заместителям посмотреть на себя со стороны. Ваши откровенные ответы помогут в этом.

Данная анкета заполняется на команду руководителей организации. Чтобы получить всестороннюю оценку, необходимо участие в заполнении всех руководителей и подчиненных, проработавших в организации более 1 года.

Мы уверены, что Вы быстро и правильно заполните анкету. Для этого необходимо отметить крестиком правильный, на Ваш взгляд, вариант ответа по каждому руководителю.

При заполнении анкеты не советуется с руководителем или коллегами, не читайте заполненные ими анкеты. Нам нужно знать только Ваше мнение. Иначе после анализа могут быть сделаны выводы, которые не будут отражать истинного положения и вместо улучшения могут ухудшить работу руководителя. Анализ анкет позволит улучшить руководство Вашим коллективом.

Что я думаю о своем руководителе?

Вопросы о стиле и качестве работы руководителя	Варианты возможных ответов (выберите один из четырех)	Фамилии руководителей		
		Иванов	Петров
1. Знает ли руководитель порученное дело?	1. В деле разбирается очень хорошо			
	2. В порученном деле разбирается			
	3. Плохо разбирается в порученном деле			
	4. Не знаю			
2. Работоспособен ли?	1. Очень работоспособен			
	2. Работоспособен			
	3. Не работоспособен			
	4. Не знаю			
3. Принципиален ли?	1. Очень принципиален			
	2. Принципиален			
	3. Непринципиален			
	4. Не знаю			
4. Требователен ли к подчиненным?	1. Очень требователен			
	2. Требователен			
	3. Малотребователен			
	4. Не знаю			
5. Оперативен ли в решении вопросов?	1. Вопросы решает очень оперативно и качественно			
	2. Оперативен, вовремя принимает решения			
	3. Не оперативен в решении вопросов			
	4. Не знаю			
6. Инициативен ли в работе?	1. Очень инициативен			
	2. Инициативен			
	3. Малоинициативен			
	4. Не знаю			
7. Как относится к подчиненным? Есть ли желание побеседовать с ними?	1. Очень внимателен, чуток и заботлив, с ним можно поговорить обо всем			
	2. Внимателен, чуток и заботлив, иногда можно побеседовать			
	3. Невнимателен, не проявляет заботы о подчиненных			
	4. Не знаю			
8. Является ли экономным хозяином?	1. Рачительный хозяин, экономно расходует ресурсы			
	2. В основном поддерживает режим экономии			
	3. В хозяйстве беспорядок, поддерживает «халяву»			
	4. Не знаю			

Вопросы о стиле и качестве работы руководителя	Варианты возможных ответов (выберите один из четырех)	Фамилии руководителей		
		Иванов	Петров
9. Как обращается с подчиненными?	1. Очень вежлив, высококультурен			
	2. Вежлив, достаточно культурен			
	3. Малокультурен, грубо обращается с подчиненными			
	4. Не знаю			
10. Как относится к критике?	1. Правильно реагирует на критику, самокритичен			
	2. Относится к критике формально (признает ее, но выводов не делает)			
	3. Нетерпим к критике, зажимает ее			
	4. Не знаю			
11. Является ли примером соблюдения дисциплины?	1. Высокодисциплинирован			
	2. Дисциплинирован			
	3. Не дисциплинирован			
	4. Не знаю			
12. Повышает ли уровень своих знаний и умений?	1. Настойчиво и успешно повышает свои знания и умения			
	2. Повышает удовлетворительно, но не регулярно			
	3. Не повышает его, отстает от прогресса			
	4. Не знаю			
13. Как использует свои должностные права?	1. Предоставленные права использует правильно			
	2. Не использует их в полную меру			
	3. Злоупотребляет своим служебным положением			
	4. Не знаю			
14. Справедливо ли решает вопросы оплаты работников?	1. Решает вопросы всегда справедливо			
	2. Как правило, решает вопросы справедливо, но бывают ошибки			
	3. Решает вопросы несправедливо, думает о себе			
	4. Не знаю			
15. Авторитетен ли он для Вас?	1. Очень авторитетен. Пользуется большим уважением			
	2. Авторитетен в достаточной степени			
	3. Малоавторитетен			
	4. Не знаю			
16. Удовлетворены ли Вы стилем его работы?	1. Очень хороший стиль работы, настоящий лидер			
	2. Стиль работы не вызывает серьезных замечаний			
	3. Стиль работы не удовлетворяет в полной мере			
	4. Не знаю			
17. Как Вы оцениваете его с точки зрения скромности?	1. Руководитель очень скромен			
	2. Скромн, не выделяется в коллективе			
	3. Нескромн, зазнается			
	4. Не знаю			
18. Как Вы оцениваете его помощь подчиненным в работе?	1. Помогает советом и делом			
	2. Помощь малоэффективна			
	3. Не помогает, а только требует			
	4. Не знаю			

Вопросы о стиле и качестве работы руководителя	Варианты возможных ответов (выберите один из четырех)	Фамилии руководителей		
		Иванов	Петров
19. Как он воспринимает все новое и передовое?	1. Сам высказывает творческие идеи, поддерживает все идеи подчиненных			
	2. Часто осуществляет только свои творческие идеи, но иногда помогает проявлению творчества подчиненных			
	3. Не имеет творческих идей и слабо поддерживает новое, присваивает чужие идеи			
	4. Не знаю			
20. Хотите ли Вы в дальнейшем работать с ним?	1. Очень хочу			
	2. Хотел бы			
	3. Не хотел бы			
	4. Не знаю			

Благодарим за помощь!

Как использовать анкету? Результаты анонимного анкетирования обрабатываются отделом персонала. По каждому руководителю определяется число ответов по каждому вопросу и делится на общее число анкет (процентное отношение). Сводные результаты в процентах доводятся до первого руководителя, их целесообразно обсудить на заседании правления (совета) организации. По результатам анкетирования следует провести организационные мероприятия (перевод руководителей, изменение структуры управления, направление на обучение «трудных руководителей», у которых ответы 3 и 4 имеют по 30% и более).

Практический 10-летний опыт использования анкеты «Что я думаю о своем руководителе?» имеется в Нижегородском институте менеджмента и бизнеса. Опрос производится ежегодно в феврале-марте. В нем участвуют все сотрудники, проработавшие более одного года. Команда руководителей: ректор, проректор и деканы – не более 10 человек. Анкету раздает по подразделениям отдел персонала, затем собирает заполненные анкеты в «ящик для голосования» и обрабатывает в обобщенном виде. Возврат анкет составляет 60-70% от общего количества. Результаты анкетирования доводятся до сведения трудового коллектива на заседании Большого ректората (конференции). Общественное мнение считается весьма существенным для принятия кадровых решений ректором:

- понижения в должности, если один из членов команды получил более 50% негативных ответов (ответ № 3) по всем вопросам,
- перемещения на другую должность, если один из членов команды получил более 40% негативных оценок (ответы № 3, 4) по всем вопросам,
- повышения в должности, если любой из членов команды получил более 50% положительных оценок (ответы № 1, 2) по всем вопросам.

В принятии кадровых решений ректор руководствуется тремя мудрыми постулатами: «Око народа – глас Божий», «Масса всегда не права. Истину знает меньшинство», «Общественное мнение – это публичная девка».



Психология общения

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. К способам психологического воздействия относятся внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, «взрыв», метод Сократа, намек, комплимент, похвала, просьба, совет. Рассмотрим их более подробно.

Внушение представляет собой психологическое целенаправленное воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи апелляции к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду. Внушение может вызвать у человека, иногда помимо его воли и сознания, определенное состояние чувств и привести к совершению человеком определенного поступка. Крайне негативной формой внушения является зомбирование личности, когда человеку прививаются строго определенные формы поведения, выходящие за пределы моральных норм (мафиозные группы, бандформирования, религиозные секты типа «аум сенрике» и др.).

Убеждение базируется на аргументированном и логическом воздействии на психику человека для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или новатора производства, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, при помощи которого работники становятся соучастниками трудового или общественного процесса, например выборов руководителя, принятия согласованных решений, соревнования в коллективе и др.

Побуждение – позитивная форма морального воздействия на человека, когда подчеркиваются положительные качества работника, его квалификация и опыт, уверенность в успешном выполнении порученной работы, что позволяет повысить моральную значимость сотрудника на предприятии. В советский период для побуждения к труду широко использовались такие формы, как вынесение на Доску почета, вручение Почетной грамоты, присвоение звания «Победитель соревнования», «Ударник труда» и др.

Принуждение – крайняя форма морального воздействия, когда другие приемы воздействия на личность не дали результатов и работника заставляют, возможно даже против его воли и желания, выполнять определенную работу. Желательно применять принуждение только в чрезвычайных (форс-мажорных) обстоятельствах, когда бездействие

может привести к жертвам, ущербу, гибели имущества, людей, несчастным случаям.

Осуждение – прием психологического воздействия на человека, который допускает большие отклонения от моральных норм в коллективе или результаты труда и качество работы которого крайне неудовлетворительны. Такой прием не может применяться для воздействия на людей со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива. Например, товарищеский суд в кинофильме «Афоня» превратился из осуждения в фарс.

Требование имеет силу распоряжения. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом. В других случаях этот прием может оказаться бесполезным или даже вредным. Во многих отношениях категорическое требование идентично с запрещением, выступающим в виде легкой формы принуждения.

Запрещение предполагает тормозящее воздействие на личность. К нему мы относим запрещение импульсивных действий неустойчивого характера, что, в сущности, является вариантом внушения, а также запрещение недозволенного поведения (выпивка, бездеятельность, попытка хищения или брак).

Этот метод стоит на грани двух главных методов воздействия – принуждения и убеждения.

Плацебо давно используется в медицине как прием внушения. Суть его заключается в том, что врач, прописывая больному какое-нибудь нейтральное средство, утверждает, что именно оно даст нужный эффект. Психологический настрой больного на благоприятное воздействие прописанного лекарства часто приводит к положительному результату. На производстве плацебо – это пример поведения авторитетного лица, когда работникам с легкостью демонстрируют какие-либо действия, превозмогая боль, чрезмерную усталость, страх высоты и т.п. Видя это, работники могут с такой же легкостью повторить показанные действия, не испытывая при этом неприятных ощущений. Если же наблюдатели заметят, что демонстрация осуществляется через силу, то эффекта не будет. Вообще, эффект плацебо удерживается лишь до первой неудачи, пока работники не поймут, что ритуальные действия, которые они так скрупулезно выполняли, не имеют под собой реальной почвы.

Порицание обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник идентифицирует себя с руководителем: «он один из нас». В других случаях порицание воспринимается как менторское назидание, которое можно выслушать, но которому не нужно следовать. В силу того, что человек довольно активно защищает свое «Я», он часто рассматривает этот прием как покусение на свою самостоятельность.

Командование применяется тогда, когда требуется быстрое и точное исполнение без каких бы то ни было критических реакций. При выполнении команд не рассуждают. В жизни встречаются запрети-тельные и побудительные разновидности команд. Первые: «Прекрати-те!», «Перестаньте нервничать!», «Замолчите!» и т.д. – направлены на немедленное торможение нежелательных актов поведения. Они пода-ются твердым спокойным голосом или голосом с эмоционально окра-шенным оттенком. Вторые: «Идите!», «Принесите!», «Выполняйте!» и т.д. – нацелены на включение поведенческих механизмов людей.

Обманутое ожидание эффективно в ситуации напряженного ожи-дания. Предшествующие события должны сформировать у собеседни-ка строго направленный ход мыслей. Если вдруг обнаруживается несо-стоятельность этой направленности, то собеседник оказывается в рас-терянности и без возражений воспринимает предлагаемую ему идею. Такое положение дел характерно для многих ситуаций в жизни: «Во-дитель, посланный в служебную командировку на автомобиле, погиб в автокатастрофе. После его похорон, организованных за счет предпри-ятия, плачущая жена резко сказала начальнику автоцеха:

– Вы убили моего мужа.

– Да, – негромко ответил он. – Вы совершенно правы».

Женщина ничего не сказала. Она ожидала чего угодно – оправда-ний, возмущения, благородного негодования, но только не чистосер-дечного признания. Они обменялись еще двумя-тремя фразами. Жен-щина ушла, на прощание обронив у двери: «Спасибо... за то, что не солгали... »

«Взрыв» – прием, известный как мгновенная перестройка личности под влиянием сильных эмоциональных переживаний. Она подробно описана в художественной литературе (герои романов В. Гюго «От-верженные», А. Дюма «Граф Монте-Кристо» и мн. др.). Применение «взрыва» требует создания специальной обстановки, в которой воз-никли бы чувства, способные поразить человека своей неожиданно-стью и необычностью. В такой обстановке у человека происходит сбой нервных процессов. Неожиданный раздражитель вызывает у него сильный стресс. Это приводит к коренному изменению взглядов на вещи, события, отдельных людей и даже мир в целом.

Метод Сократа основан на стремлении оградить собеседника от того, чтобы тот сказал «нет». Как только собеседник скажет «нет», его очень трудно повернуть в обратную сторону. Метод назван именем древнегреческого философа Сократа, который часто пользовался им, стараясь вести беседу так, чтобы собеседнику было легче сказать «да». Как мы знаем, Сократ непременно доказывал свою точку зрения, не вызывая со стороны оппонентов не только явного негодования, но да-же самых незначительных негативных реакций.

Допустим, Вы едете по заводу и видите группу молодых рабочих в зеленой зоне отдыха цеха. Обеденный перерыв закончился. «Не правда ли, сегодня жарко?» – замечаете Вы. «Да». – «Солнце палит. Ведь палит?» – «Да». – «Наверное, жажда замучила?» – «Да». – «Пора отпусков впереди. На речку хочется?» – «Да». – «Вы ведь работаете вполсилы?» – «Да, вероятно, так».

Намек – прием косвенного убеждения посредством шутки, иронии и аналогии. В некотором смысле формой намека может быть совет. Сущность намека состоит в том, что он апеллирует не к сознанию, не к логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек таит в себе потенциальную возможность оскорбления личности собеседника, то пользоваться им лучше всего в ситуации конкретного настроения. Критерием меры здесь может выступить прогнозирование самопереживания: «Как бы я сам чувствовал себя, если бы мне делали такие намеки?»

Комплимент нередко смешивают с лестью. Если сказать человеку: «Как складно вы говорите!», то это польстит ему. Лесть приятна далеко не каждому, хотя часто люди не отмахиваются от нее. Французская пословица гласит: «Лесть – это умение сказать человеку то, что он сам о себе думает». Комплимент никого не обижает, он всех возвышает. Лесть проста и понятна. Комплимент же наталкивает человека на размышления, на догадку. Предметом лести являются люди и их качества, а предметом комплимента – вещи, дела, идеи и т.д., косвенно относящиеся к людям. Если сказать уже немолодой женщине: «Как вы молодо выглядите», – это может ее обидеть. Если сказать так: «Мы не виделись пять лет, а Вы прекрасно выглядите и даже похудели», – это будет комплимент.

Похвала является позитивным психологическим приемом воздействия на человека и оказывает более сильное действие, чем осуждение. Иногда достаточно сказать молодому сотруднику: «Сегодня Вы работаете значительно лучше и если еще чуть-чуть улучшите качество, то Вы достигнете превосходных результатов». Однако такая похвала опытному работнику может быть воспринята как обида, и его успехи лучше отметить в торжественной обстановке перед всем коллективом.

Просьба является весьма распространенной формой общения между коллегами, молодыми и опытными работниками и реже применяется во взаимоотношениях руководителя с подчиненными. Просящий обращается за советом, помощью, инструкцией к другому сотруднику, когда сомневается в формах и методах выполнения работы или не в силах сделать ее самостоятельно. Просьба руководителя является эффективным методом руководства, т.к. воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважение к его личности.

Совет – психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения, часто применяемый во взаимоотношениях коллег, наставников молодых рабочих и опытных руководителей. Можно сказать рабочему: «Иванов, замени инструмент» – это форма распоряжения. Можно сказать по-другому: «Я Вам советую заменить инструмент». Однако в оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов и просьб руководителем должно быть минимизировано и исключено в тех случаях, когда рабочий допускает брак и срыв заданий.

Поведение – совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде. Поведение человека можно представить в виде синусоиды колебаний или броуновского движения внутри достаточно широкого поля, образованного моральными нормами, принятыми в той социальной группе (коллективе, семье), к которой принадлежит человек. Общественная мораль зависит от экономического строя общества, национальной принадлежности, социального класса, уровня жизни, образования и ряда других признаков. Формирование общественной морали исторически на протяжении многих тысячелетий осуществляет религия и фиксирует в священных писаниях (Библия, Коран) в виде образцов поведения Бога, ангелов и дьявола. Это позволяет нам предложить классификацию пяти основных форм поведения человека в социальной группе:

- «ангельское», настроенное на образцы сверхъестественного поведения, отрицание зла и насилия, фетишизацию принципа «человек человеку друг, товарищ и брат». Очень мало людей в обществе могут быть отнесены к данной форме поведения;

- высокоморальное, провозглашающее человеческую добродетель, соблюдение только высоких принципов поведения (честность, порядочность, бескорыстие, щедрость, мудрость, искренность и др.). Во всех государствах носителями высокой морали считаются аристократия, священнослужители и интеллигенция;

- нормальное, построенное на выполнении принципов общественной морали, допускающее отклонения и недостатки («слаб человек»), признающее диалектическое единство добра и зла, власти и денег. В зоне нормального поведения находится большая часть общества и трудового коллектива;

- аморальное поведение свойственно людям, постоянно нарушающим моральный кодекс общества. Личные интересы, мотивы и потребности люди данного типа ставят выше сложившихся норм в социальной группе, они не чувствуют угрызений совести при нарушении закона и религиозных заповедей. Аморальное поведение свойственно отсталой части трудового коллектива (пьяницам, бездельникам, прогульщикам, бракоделам), которые со временем переходят в преступную среду или пополняют ряды изгоев общества («бомжей»);

– «дьявольское», т.е. абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее закону, исключающее соблюдение общественной морали, противостоящее «ангельскому» поведению. В религии хорошо описаны образы дьявола (сатаны и черта). Такое поведение демонстрируют некоторые представители преступного мира (убийцы, насильники).

Классификация людей по приведенным выше формам поведения позволяет правильно подобрать способы психологического воздействия (табл. 12.3).

Таблица 12.3

Поведение и способы воздействия

Поведение	Способы воздействия
«Ангельское»	Подражание, совет, просьба, похвала, комплимент
Высокоморальное	Подражание, побуждение, совет, просьба, похвала, намек
Нормальное	Внушение, вовлечение, убеждение, побуждение, похвала, просьба, порицание, плацебо, метод Сократа
Аморальное	Принуждение, осуждение, убеждение, требование, внушение, «взрыв»
«Дьявольское»	Принуждение, осуждение, наказание, «взрыв», запрещение

Чувства – особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью. Чувства связаны с представлением о конкретном или обобщенном объекте. Они отражают нравственные переживания человеком его реальных отношений с окружающей средой в виде эмоций. Различают такие виды чувств:

- нравственные, возникающие в результате отражения человеком его взаимоотношений с другими людьми и соблюдения моральных норм;
- эстетические, возникающие при созерцании прекрасного, восприятии произведений искусства;
- патриотические, отражающие принадлежность к национальности, конкретному государству, любовь к Родине и т.п.;
- интеллектуальные, отражающие степень познания истины, мыслительные способности, жажда новых открытий.

По степени проявления чувств выделяют эмоциональные состояния:

- умиротворение – состояние полного эмоционального покоя, удовлетворения и успокоения;
- причастность – состояние непосредственного отношения к конкретному внутреннему состоянию другого человека или к результатам совместного труда;
- переживание – состояние беспокойства, страдание из-за чего-то, волнение в связи с ожиданием встречи, трудной беседы, состязания, драки и др.;
- угроза – запугивание, желание причинить кому-то зло, вред, учинить расправу. Всегда приводит к накоплению негативных эмоций;
- ужас – чувство сильного страха, доходящее до подавленности и оцепенения.



Эмоции – конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. Психологи различают несколько тысяч различных проявлений эмоций. В зависимости от реакции эмоции могут быть:

– положительные – радость, удивление, удовольствие, похвала, благодарность и др.;

– отрицательные – гнев, злость, раздражение, зависть, обида, печаль, досада и др.;

– амбивалентные – противоречивые эмоции как с положительной, так и с отрицательной окраской: ревность, соперничество, флирт, намек и др.

Настроение характеризует слабо выраженное эмоциональное переживание, чувство, еще не достигшее устойчивой и осознанной определенности. Бурные проявления эмоциональных переживаний переходят в аффекты. Аффект длится обычно недолго, но человек успевает в короткие мгновения сказать все, что он думает, потратить огромное количество эмоциональной энергии. Типичное проявление чисто русского менталитета заключается в том, что прежде чем сделать какое-то дело, надо разругаться с коллегой, устроить конфликт в коллективе, наругать руководителю: «Я не буду это делать!» Причем это наблюдается в колхозах, рабочих бригадах, школах, НИИ и государственных органах. Что выбивает нас из колеи и как с этим бороться? Некоторые эмоциональные состояния показаны в табл. 12.4.

Таблица 12.4

Что выбивает нас из колеи и как с этим бороться?

Что выбивает нас из колеи?	Как бороться?
Чрезвычайные происшествия, стихийные бедствия, несчастные случаи	Застраховаться вовремя, чтобы получить компенсацию ущерба
Смерть близких родственников	Помощь родственников и друзей, повторная женитьба (замужество)
Несправедливые наказания и публичное осуждение, лишение вознаграждения	Вспомнить распятие Христа, сожжение Д. Бруно, опалу А. Невского, А.С. Суворова
Лишение вознаграждения и премии, пристрастная критика	Занять деньги и купить новую вещь назло руководству
Конфликты с руководителем и коллегами	Прочитать книги по конфликтологии и теории человеческих отношений
Потеря авторитета в коллективе	Поступить на курсы повышения квалификации, не нарушать философию организации
Нарушение комфорта и безопасности	Сменить рабочее место, поменять квартиру
Длительная работа без отдыха и переутомление	Уйти во внеочередной отпуск, взять отгулы
Личная безопасность	Обратиться в милицию или к местному авторитету
Постоянная нехватка денег	Снизить уровень потребностей и искать более оплачиваемую работу
Нарушение привычного ритма производства	Подумать, что можно сделать, заполнить простой и неполную занятость личным развитием
Низкое качество сервиса и бытовых услуг	Делать все дома, купить новую бытовую технику
Получение трудной и объемной работы перед отпуском	Отменить отпуск или уйти на больничный

Стрессы

Стрессы, по мнению некоторых специалистов³⁷, – это то давление в мире, которое приводит к состоянию эмоционального дискомфорта. Другие полагают, что эмоциональный дискомфорт – это стресс, вызванный давлением или условиями, именуемыми стрессорами. Третьи рассматривают стресс в физиологических терминах, как реакции организма: изменение давления крови, сердцебиения, гормонального уровня. Мы будем определять стресс как реакцию человека на раздражающие стимулы (стрессоры) в окружающей обстановке. Это означает, что силы окружающей среды выводят из равновесия физиологические и умственные функции человека. Стресс обычно ассоциируется с негативными реакциями. Однако он может иметь и положительное значение для человека. Стресс способствует мобилизации усилий человека, благодаря чему мы успеваем выполнить в срок отчет, быстро справиться с заданием, решить проблему и т.д. Мы в данном случае признаем позитивные аспекты стресса, но в основном свое внимание сосредоточим на отрицательных сторонах этого явления.

Стрессы, связанные с работой, вызывают целый ряд заболеваний, такие, например, как болезнь коронарных сосудов, гипертония, язвы пищеварительных путей, колиты, и, кроме того, многочисленные психологические явления, такие, как тревожное состояние, депрессия.

Исследования показали, что стрессы непосредственным образом влияют на эндокринную, сердечно-сосудистую системы, а также на эмоциональную сферу. Кроме того, стресс оказывает общее нарушающее воздействие на организм в целом. Связь между стрессом и заболеваниями еще должна изучаться медиками.

Изменения на работе и в окружении человека неизбежны. Слишком часто менеджеры недооценивают то, как изменения могут вывести человека из равновесия. Прежде всего, человек ощущает, что не соответствует обстановке, т.е. его навыки и умения, возможности и цели не подходят к новым условиям, в которых ему приходится сейчас работать. Несоответствие проявляется в чувстве утомления, в изменении поведения, в предчувствии инцидента, в ослаблении умственных способностей, растущем кровяном давлении, больших потерях времени. Исследования показывают, что стрессы, вызываемые неуравновешенностью или недостатком соответствия, обходятся дорого. Цена для предприятия выражается в преждевременной смертности работников, более высоком уровне несчастных случаев, снижении качества и сроков выполнения работы, растущей текучести кадров и многих других последствиях.

Для того чтобы уменьшить потери, которые несет предприятие в связи со стрессами, прежде всего необходимо определить стрессоры,

³⁷ Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 1993. – С. 249-255.

приводящие к этим инцидентам. На рис. 12.2 показаны некоторые из личных и окружающих стрессоров, ведущих к нарушениям в человеческом организме. Эта модель показывает, что стрессы вызываются взаимодействием людей и их окружением. Именно самоощущение человека и его взгляд на ситуацию на работе могут вызвать стресс.

Перегрузки также могут вызвать стресс. По данным наших хронометражных исследований, загрузка структурных подразделений составляет от 60 до 180% от наличия трудовых ресурсов, а для отдельных работников эти данные еще выше.

Если перегрузки могут вызвать переутомление и рост вероятности инцидента, то потери времени, по данным наших исследований, составляющие до 24% от фонда рабочего времени, вызывают у человека скуку. Скучающий работник стремится не выходить на работу, чаще остается дома, от чего начинает хандрить. В результате он попадает в порочный круг, когда недостаток деятельности (физической, психической, умственной) усугубляет его положение.

Ролевой конфликт возникает при противоречии между надеждами и требованиями работника и ожиданиями его коллег по работе. Он возникает всегда, когда одни обязанности, связанные с определенной ролью, трудно сочетать с другой ролью того же лица. Иногда такое сочетание просто невозможно.

Исследователи находят, что конфликт вызывается неудовлетворенностью работой и повышенным состоянием тревожности. Он связывается с состоянием, которое может привести к серьезным сердечным заболеваниям, росту кровяного давления, снижению аппетита. Ролевой конфликт ведет к ухудшению рабочего состояния, физиологическим и психологическим изменениям.

Обстоятельства жизни. Ученые Холмс и Рейх исследовали влияние обстоятельств жизни на появление стрессов и построили количественный ряд оценок для каждого обстоятельства, рассчитывая их в порядке силы воздействия. Ими были рассмотрены по построенной счетной системе истории болезней и жизненные обстоятельства пациентов. При анализе выяснилось, что если оценочная шкала стрессов была высокой, то высокой была и вероятность заболеваний. Шкала представлена в таблице 12.5. Люди, имеющие свыше 300 очков, относятся к группе с высокой вероятностью развития язв, мигреней, колитов, сердечных заболеваний. Исследования Холмса и Рейха показали связь между изменениями в жизни (стрессорами) и снижающейся сопротивляемостью к болезням. Эта связь иллюстрируется, например, такой информацией: в течение первого года после смерти супруга смертность среди вдовцов и вдов в 10 раз выше, чем у людей того же возраста, не испытавших подобной утраты. Точно так же среди разведенных людей заболеваемость после первого года в 12 раз выше, чем у живущих нормальной семейной жизнью.

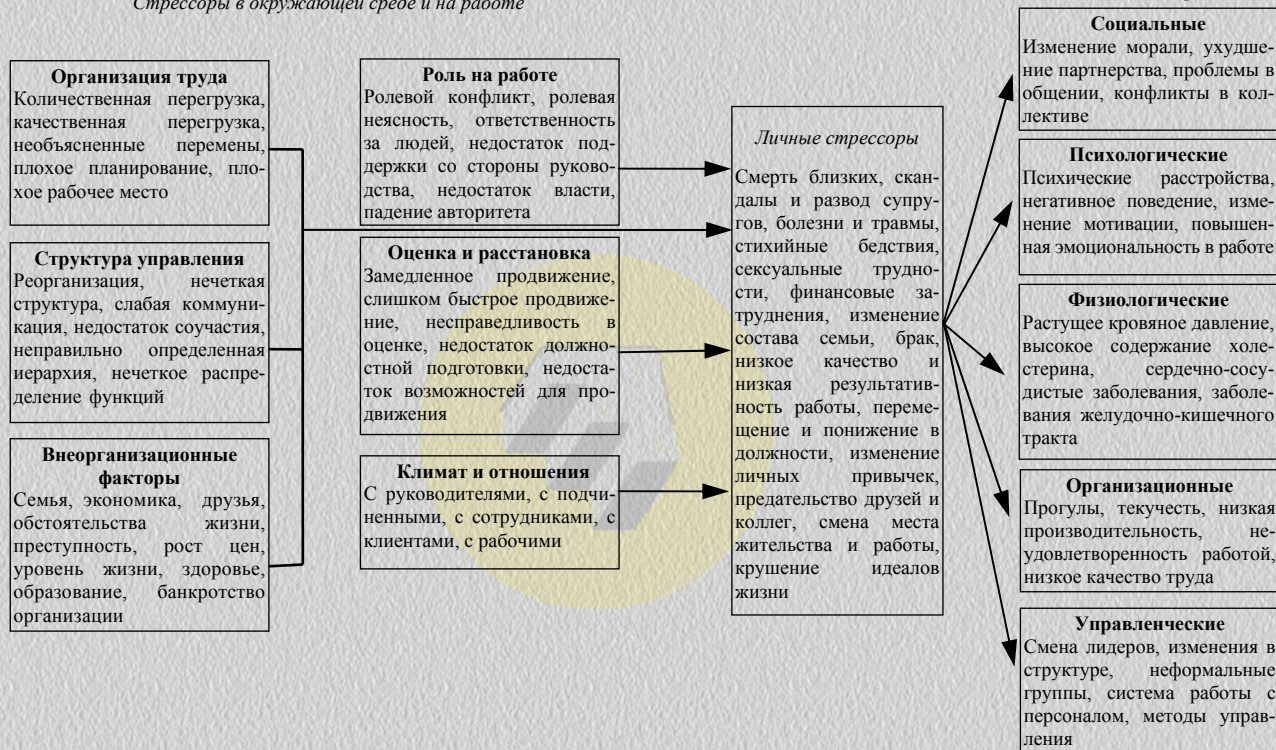


Рис. 12.2. Модель для изучения стрессов



Количественная шкала стрессов

Жизненные события	Оценка
1. Смерть супруга	100
2. Развод супругов	73
3. Разъезд супругов	65
4. Заключение в тюрьму	63
5. Смерть близкого родственника	63
6. Серьезная травма или болезнь	53
7. Вступление в брак	50
8. Пожар на работе	47
9. Примирение с супругом	45
10. Отставка с работы	45
11. Серьезные изменения в здоровье или поведении члена семьи	44
12. Беременность	40
13. Сексуальные трудности	39
14. Появление нового члена семьи (рождение, усыновление)	39
15. Реорганизация или банкротство организации	39
16. Крупное изменение в финансовом отношении	38
17. Смерть близкого друга	37
18. Перевод на другое место работы	36
19. Резкое изменение количества споров с супругом	35
20. Крупная закладная (на покупку дома и т.п.)	31
21. Лишение права пользования закладной или кредитом	30
22. Изменение должности	29
23. Сын или дочь покидают семью	29
24. Юридические проблемы	29
25. Крупные достижения на работе	28
26. Жена начинает работать (оставляет работу)	26
27. Начало или окончание формального обучения	26
28. Крупное изменение в условиях жизни	25
29. Изменение личных привычек	24
30. Трудности общения с руководителем	23
31. Крупные изменения в условиях и расписании работы	20
32. Смена места жительства	20
33. Смена школы	20
34. Смена обычного типа отдыха	19
35. Смена религиозной активности	19
36. Крупные изменения в социальной деятельности	18
37. Небольшой заем или закладная	17
38. Изменения в привычках, связанных со сном	16
39. Изменения числа членов семьи, живущих вместе	15
40. Крупные изменения в привычках, связанных с едой	15
41. Отпуск	13
42. Рождество	12
43. Небольшие неприятности с законом	11

Пояснение к таблице. Рассмотрите все перечисленные события. Если они имели у Вас место за предыдущий год, укажите это и подсчитайте очки. Число 150 и ниже – означает относительно низкое число изменений в жизни и низкую вероятность связанных со стрессом нарушений здоровья. От 150 до 300 очков говорят о 50%-ном шансе значительного расстройства здоровья в течение последующих двух лет. Число очков свыше 300 повышает эту опасность до 80%.

Обнаружение стресса менеджером у себя и работников осуществляется множеством способов. Хорошо обученный психолог или терапевт может использовать тесты, опросы, историю болезни для изучения данных проблем. Менеджер также может на работе определять эти ситуации и стрессовые проблемы, не являясь профессионалом. Он должен, прежде всего, отслеживать неожиданные, необъяснимые изменения в настроении, повышенную эмоциональность и напряженность. Следует обратить внимание, если хороший работник стал допускать брак, пунктуальный – опаздывать. Это слишком серьезное изменение в поведении и сигнал стресса.

Стрессовая реакция возникает, когда человек подвергается воздействию того или иного стрессора. При этом его мозг быстро определяет, что несет с собой данный стрессор: угрозу или пользу? Затем следует стрессовая реакция – качественно всякий раз одна и та же, но по силе и продолжительности зависящая от стрессора, а также от психологического и физического состояния человека. Стресс представляет собой цепную реакцию физиологических изменений:

- содержание адреналина в крови увеличивается;
- сердце бьется быстрее;
- давление повышается;
- кровь отливает от конечностей;
- обмен веществ в организме усиливается;
- уменьшается кровоснабжение брюшной полости;
- повышается приток крови в мускульную систему;
- дыхание становится более поверхностным и учащенным;
- мускулы напрягаются;
- обостряются чувства;
- понижается тонус кишечника, замедляется пищеварение;
- ослабляется иммунная система.

Все эти изменения оказывают воздействие на мозг. Если они достаточно сильны, то обеспечивают психологическую готовность, которая выражается следующим образом:

- работа мозга активизируется;
- повышается способность разбираться в текущей обстановке;
- решения принимаются быстрее;
- улучшается память;
- возрастает концентрация внимания.

Стрессы в жизни неизбежны. Есть два способа приспособливаться к стрессам. Первый – через изменения в методах, организации, технологии, структуре производства и по необходимости в других условиях – устранение источника стресса. Второй подход имеет отношение уже непосредственно к стрессам и состоит в том, чтобы попытаться справиться с ними индивидуально.

Индивидуальные программы по нейтрализации стрессов включают медитацию, тренинг, упражнения, диету и даже молитву. Эти программы подходят для некоторых людей. Они помогают человеку почувствовать себя лучше, расслабиться, восстановить силы.

Существует также программы по нейтрализации стрессов на уровне всей организации. Специалисты организации могут использовать знания о стрессах и здоровье работников для организации специальных семинаров. Эти специалисты, кроме того, могут рекомендовать структурные, производственные и другие изменения, которые способствовали бы в итоге улучшению самочувствия сотрудников организации. Например, «Levis Strauss & Co» проводила программу, в которой на ежедневных семинарах участвовало 1500 сотрудников. Преподавались техники расслабления, самомотивационные процедуры, исследовались жизненные задачи, проводилось обучение способам изменения поведения. Программа может быть сосредоточена и на выявлении индивидуальных стрессов.

Служба управления персоналом должна играть важнейшую роль в программе борьбы со стрессами.

Некоторые приемы нейтрализации стрессов

Планирование. Со многими стрессами в личной жизни и на работе можно справиться с помощью планирования. Уделите какое-то время для уяснения Ваших личных и служебных задач. На работе установите определенное время для планирования деятельности на следующий день. Как эта деятельность соотносится с Вашими личными целями или целями Вашей организации?

Физические упражнения. Регулярные упражнения очень полезны для физического здоровья человека; они могут помочь Вам избежать стрессов, поскольку являются хорошим выходом для отрицательной энергии, благотворно влияют на физическое состояние. Конечно, перед тем, как приступить к напряженной программе, следует проконсультироваться у специалистов.

Диета. Продолжительный стресс может привести к образованию недостатка витаминов, ослаблению организма, создать условия для слишком сильной восприимчивости к болезням. Кроме того, во время стрессов нормальный режим питания нарушается. Поэтому очень существенным является выдерживание правильной диеты.

Психотерапия. Проведение психологического тестирования, широкое использование разнообразных техник, обычно рекомендуемых специалистами.

Психоанализ. Форма психотерапии, при которой исследуются подсознательные основания ненормального поведения.

Медитация и расслабление. Занятия аутотренингом со специалистом, а также медитацией, в т.ч. трансцендентальной, йогой, дзен-буддизмом и пр.

Практическое задание 17. «Выбор заместителя»

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик и сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров ориентирован на работу и достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделение выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителями Александрова?

Практическое задание 18. «Психология контакта»

Перед Вами (табл. 12.6) восемь ситуаций, взятых из реальной жизни. Прочтите описание каждой ситуации и решите, какой вариант из колонки справа лучше подходит для поддержания разговора. Правильно выбранный вариант даст возможность продолжить искренний разговор с собеседником.

Варианты разрешения некоторых жизненных ситуаций*

Ситуация (высказывание)	Фраза для поддержания разговора
1. Молодой рабочий уже месяц работает в бригаде. В беседе с начальником цеха сказал: «Я не могу сказать почему, но я не чувствую себя полноправным членом бригады. Все там приятные люди, однако они как-то замкнулись в тесный кружок, я чувствую себя чужим среди них. Может быть, это надумано мною? Не знаю»	Почему бы Вам не сделать ребятам что-либо приятное? Вам кажется, что группа Вас не принимает? Кажется, что Вы чем-то не нравитесь членам бригады? Вы думаете, что они должны считать Вас своим?
2. Молодой рабочий сказал: «Мне неудобно говорить, но мне не нравится, что моя мать решает за меня буквально все. Она совсем не дает мне проявить самостоятельность. Да и к отцу она относится так же»	Вы думаете, что отец должен быть потверже? Вам не нравится, что Ваша мать слишком строга, а отец слишком мягок? Вы переживаете, что не восхищаетесь своими родителями? Когда Вы вне дома, то чувствуете облегчение?
3. Бухгалтер сказал своему начальнику: «Я уже давно работаю на этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все!»	Вы считаете, что несправедливо заставлять Вас устранять Ваши же ошибки? Надеюсь, Вы проверили отчет перед тем, как показать его мне? Вам кажется, что Вас обвиняют за мелкие неточности? Вы считаете, что я слишком придираюсь?
4. Передовой рабочий, которого мастер посылает в поликлинику, говорит: «Да у меня ничего не болит, но если Вы так хотите, я, конечно, схожу»	Может, Вы правы, но посмотрим, что скажут доктора. Я забочусь прежде всего о вашем здоровье. Вы не хотите идти ко врачу? Вы согласны идти ко врачу?
5. Рабочий говорит бригадиру: «Я не хочу работать вместе с Петуховым. Он лодырь, слишком много думает о себе, а сам жалуется, что ему не помогают. Мне надоело делать за него его же работу»	Вы считаете, что Петухова надо подтянуть? Петухов не хочет работать с Вами, не так ли? Вы считаете, что Петухов вносит разлад? Вы думаете, что Петухова лучше перевести на индивидуальный наряд?
6. Молодого рабочего, допустившего брак, вызвали для объяснения. Войдя к руководству, он сказал: «Не пойму, зачем Вы вызвали меня. Я ни на что не жалуюсь, кроме того, меня оторвали от работы. Прошу Вас, не задерживайте меня, работа стоит»	Вы считаете, что помощи Вам не нужно? Вы не верите, что Вам могут помочь? Вы думаете, что Вам будут читать нотацию? Не делайте поспешных выводов
7. На заводе идет смена поколений. Молодые рабочие заменяют пенсионеров. Опытный работник, который уходит на пенсию, зашел в кабинет к руководителю: «Извините, мне как-то не по себе. Всюду устанавливают новое оборудование, техника что надо... Однако кто будет делать мою сложную работу наладчика? Я тут прикинул... по-видимому, мой опыт еще пригодится»	Вы считаете, что новое оборудование пока у нас преждевременно? Вы хотите сказать, что новая техника не заменит сложную ручную работу? Вы не спешите уходить на пенсию? Вы готовы работать наставником молодых рабочих?
8. Начальник сделал замечание своему секретарю, уже немолодой женщине, за несвоевременное выполнение поручения. Та сказала: «Итак, я поняла, что отработала свое и мне надо уступить дорогу более молодой особе...»	Вы думаете, что к Вам придираются? Вы думаете, что я хочу, чтобы Вы ушли? Вы считаете, что в приемной нужен более молодой, но менее опытный секретарь? Вышестоящий руководитель был недоволен, и я считал своим долгом довести это до Вашего сведения

* В таблице использованы материалы из книги: Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – С. 222-224. Автором внесены дополнения и уточнения.

12.4. Деловые презентации

Презентация – официальное представление какого-либо лица или организации широкой общественности. Для России это новое явление рыночной экономики, и поэтому мы рассмотрим основы этого сложного и важного процесса. Дадим классификацию видов презентации (рис. 12.3).

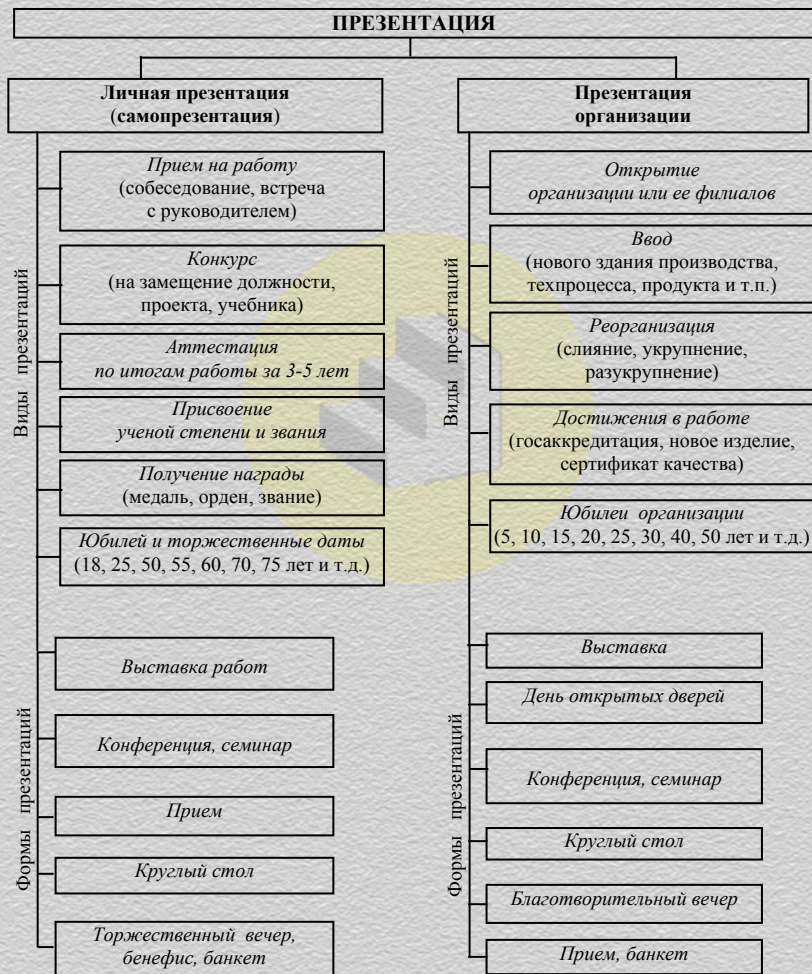


Рис. 12.3. Виды презентации

Для эффективного проведения презентации необходимо разработать деловую программу, культурную программу и предусмотреть банкет (прием). Конечно, все зависит от финансовых средств, поэтому нужно разработать экономику презентации. Схема программы презентации показана на рис. 12.4.

Для приглашенных на презентацию (приглашения рассылаются за 1-2 недели до официальной даты) готовится документ личной презентации (табл. 12.7) или презентации организации (табл. 12.8). Это может быть красочная брошюра, буклет или просто информация, раздаваемая приглашенным.

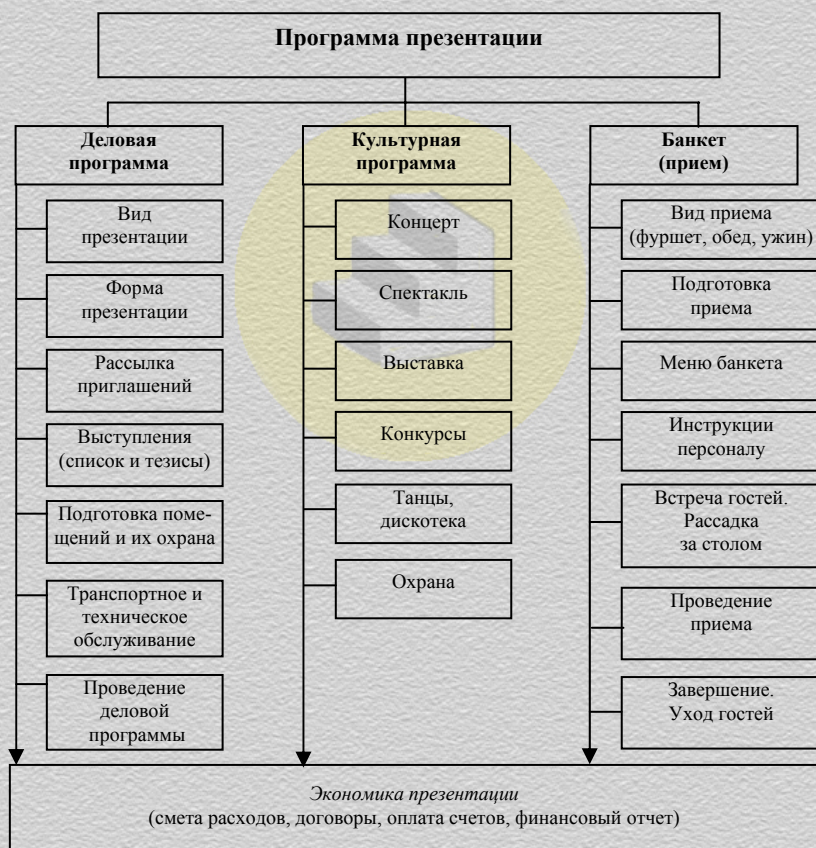


Рис. 12.4. Программа презентации

Таблица 12.7

Документ личной презентации (резюме)

Разделы	Характеристики
1. Биографические данные (ФИО, дата и место рождения, семейное положение)	
2. Фотография (цветная или черно-белая, размер 3×4 см или 4×6 см)	
3. Координаты (адрес, телефон, E-mail)	
4. Образование (техникум, институт, специальность по диплому, повышение квалификации)	
5. Приобретенная квалификация (профессия, разряды, специальность, степень и звания)	
6. Этапы трудовой деятельности (сроки, организация, должность)	
7. Знания и умения по видам деятельности: <ul style="list-style-type: none"> – производственная, – управленческая, – научная, – педагогическая, – медицинская, – художественная, – физкультурная, – общественная 	
8. Профессиональный опыт (в каких видах, число лет)	
9. Особые отличия и качества (хобби, увлечения, награды)	
10. Рекомендации (ФИО, должность, координаты)	

Число _____

Подпись _____

Таблица 12.8

Документ презентации организации

Разделы (показатели)	Характеристики (количественные и качественные)
1. Полное и сокращенное название организации	
2. Организационно-правовая форма	
3. Координаты (адрес, телефон, E-mail, страницы в Интернете)	
4. Дата создания организации	
5. Краткая история (этапы, результаты, люди)	
6. Отрасль народного хозяйства	
7. Подотрасль (виды деятельности)	
8. Основные виды продукции и услуг с указанием годового объема выпуска, нат. ед.	
9. Выручка от реализации товаров и услуг, тыс. руб./год	
10. Среднесписочная численность персонала, чел.	
11. Количество структурных подразделений (цехов, отделов, служб)	
12. Доля продаж на региональном (районном) рынке, %	
13. Качество продукции и услуг, % (опросы, сертификаты, стандарты)	
14. Стоимость основных средств, тыс. руб.	
15. Управление персоналом (квалификация, дисциплина и др.)	
16. Маркетинг организации (среда, коммуникации, управление и др.)	
17. Инжиниринг (НИР, ОКР, ТПП)	
18. Особые достижения (награды, выставки, конкурсы)	
19. Отличительные особенности (конкурентные преимущества по видам деятельности)	
20. Наличие стратегического или пятилетнего плана	

Практическое задание 19. «Программа презентации»

Прочитайте материал подраздела 12.4 и разработайте в табличной форме программу презентации по случаю 10-летия создания организации.

Мероприятия	Объем работы	Сроки, дни	Затраты, руб.	Ответственные

Резюме

1. Переговоры – это процесс обмена мнениями для достижения соглашения по определенной проблеме (заключение контракта, получение инвестиций, наем персонала). Переговоры включают три основных этапа: подготовка, процесс переговоров, анализ результатов.

2. Искусство управления людьми включает в себя принципы обращения с людьми, принципы успешной деловой жизни и способы изменения человека, принципы слушания собеседника.

3. Социология общения играет важную роль в управлении персоналом и направлена на группы людей и их взаимоотношения в процессе производства.

4. Способы психологического воздействия в деловом общении определяют поведение людей, их чувства, эмоции и являются важным методом переговоров.

5. Стрессы – это то давление в мире, которое приводит к состоянию эмоционального дискомфорта, хотя и способствует мобилизации усилий человека для решения проблемы.

6. Презентация – это официальное представление какого-либо лица или организации широкой общественности. Различают виды презентаций, программу презентации и документы презентации.

Контрольные вопросы

1. Укажите основные этапы переговоров и краткие рекомендации по их проведению.

2. Перечислите процедуры техники деловых переговоров.

3. Назовите принципы искусного управления людьми.

4. Какие правила слушания собеседника Вы знаете?

5. Дайте классификацию переговорщиков («сторон конфликта»).

6. Какие способы психологического воздействия на людей Вам известны?

7. Назовите основные элементы модели для изучения стрессов.

8. Какие виды презентаций Вы знаете?

9. Что включает программа презентации?

10. Перечислите разделы личной презентации.

Глава 13. Дипломатический этикет

При согласии незначительные дела
вырастают, при несогласии – ве-
личайшие гибнут.

Гай Саллюстий Крисп



13.1. Визитная карточка. Титулы и звания

Визитная карточка широко применяется в международной практике. Ею пользуются при установлении и поддержании контактов с правительственными, дипломатическими и общественными кругами страны.

Визитная карточка может быть использована для заочного представления ее владельца. Ею можно поздравить с тем или иным событием – национальным или другим праздником, днем рождения, повышением в должности, каким-либо семейным событием и т.д.; выразить соболезнование; передать благодарность; установить знакомство; в определенных случаях ее можно послать в ответ на нанесенный визит; с ней удобно послать сувенир, цветы, книгу и т.д.

В международной практике установились следующие краткие символы, выражающие то или иное отношение владельца визитной карточки к лицу, которому она посылается. Эти символы (буквы латинского алфавита) пишутся в левом нижнем углу визитной карточки:

- р. f – поздравление;
- р. r – выражение благодарности;
- р. c – выражение соболезнования;
- р. f. N. Y. – поздравление с Новым годом;

р. р – заочное представление вновь прибывшего лица (вместо личного визита);

р. р. с – прощание в связи с окончательным отъездом из города, страны, когда не наносится прощальный визит.

В менее официальных случаях на визитных карточках в зависимости от повода внизу обязательно в третьем лице пишется:

– «поздравляет с национальным праздником»;

– «поздравляет с Новым годом»;

– «благодарит за внимание» (в качестве ответа на присланный сувенир, цветы и т.д.);

– «благодарит за поздравление»;

– «с наилучшими пожеланиями» (при посылке сувенира, цветов и т.д.).

В зависимости от конкретного случая возможны и другие надписи.

Если визитная карточка передается адресату лично ее владельцем (но без нанесения визита), то она загибается с правой стороны по всей ширине карточки. В некоторых странах загибается верхний правый или левый угол карточки. Считается грубым нарушением этикета, если загнутую карточку доставляет курьер или шофер. Визитные карточки (незагнутые) предпочтительнее посылать с курьером или шофером, но не по почте. Ответы на визитные карточки даются визитными карточками в течение 24 ч. с момента получения.

По случаю национальных или других праздников и событий первыми поздравляют лица (иностранцы), работающие в стране пребывания.

Для визитных карточек используется плотная бумага высокого качества. Установленного размера визитной карточки не существует. Некоторые предпочитают иметь визитную карточку большого формата, другие, наоборот, небольшого. Наиболее распространенный размер визитной карточки для мужчин – 90×50 мм, для женщин – 80×40 мм.

На визитной карточке официального лица печатаются имя, отчество, фамилия, должность, телефон, факс и данные по электронной почте. Если организация имеет товарный знак и фирменные цвета, лучше их указать на визитной карточке (рис. 13.1).

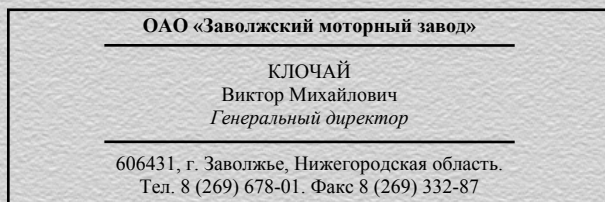


Рис. 13.1. Визитная карточка

Титулы и звания

В дипломатическом этикете и светском общении важно правильно ориентироваться в титулах и званиях, которых в мире известно значительное количество. В табл. 13.1 мы привели наиболее распространенные дворянские и правительственные титулы Европы и Азии, имеющие место в дипломатическом этикете государств.

Таблица 13.1

Дворянские и правительственные титулы

Название титула	Пояснения
Барон Баронесса	От позднелатинского <i>Baronis</i> . Зародился в Западной Европе в средние века и означал буквально «вассал короля». В России введен Петром I как дворянский титул
Виконт Виконтесса	От французского <i>Viconte</i> . Дворянский титул в странах Западной Европы со средних веков
Граф Графиня	От немецкого <i>Graf</i> . Введен в период раннего средневековья в Западной Европе. Должностное лицо, представляющее власть короля в графстве (провинции). Впоследствии превратился в независимых крупных феодалов. В России введен Петром I как дворянский титул
Губернатор	От латинского <i>Gubernator</i> – «правитель». В Российской империи со времен Петра I высший правительственный чиновник в губернии. В современных государствах высшее должностное лицо федерального уровня, избираемое народом или назначаемое Президентом
Император Императрица	От латинского <i>Imperator</i> – буквально «повелитель». Введен в Римской империи как титул абсолютного монарха
Канцлер	От немецкого <i>Kanzler</i> . Высшее должностное лицо государства в Австрии и Германии. В дореволюционной России высший гражданский чин I-го класса, соответствующий рангу министра
Князь Княгиня	В первом тысячелетии – вождь кочевого племени, с развитием феодализма – правитель государства. На Руси старший князь назывался Великим, а остальные – удельными князьями. Впоследствии почетный дворянский титул, который с XVIII века жаловался царем за особые заслуги
Консул	От латинского <i>Consul</i> . Возник в период Римской империи как титул государственного чиновника. В современном дипломатическом мире – должностное лицо иностранного государства, назначенное в качестве постоянного представителя в крупном городе или регионе
Король Королева	От латинского <i>Carolus</i> . Ведет историю от имени французского короля Карла Великого (742-814 гг.), создавшего обширную империю. Впоследствии обозначал главу монархического государства, в современном мире – небольшого государства
Лорд	От английского <i>Lord</i> . В средние века обозначал феодального землевладельца. Затем собирательный титул высшего английского дворянства. С XIX века жалуются Указом Королевы Великобритании особо отличившимся деятелям науки и культуры
Мандарин	От португальского <i>Mandarin</i> – «советник». Титул крупных чиновников феодального Китая, присвоенный им в средние века португальцами
Мэр	От французского <i>Maire</i> – должностное лицо, возглавляющее муниципалитет. Избирается населением или выборным органом власти. В современной России – глава города федерального или регионального подчинения



Название титула	Пояснения
Президент	От латинского Praesidens – буквально «сидящий впереди». В большинстве государств с республиканской формой правления – выборный глава государства. В крупных научных, общественных и коммерческих организациях выборный председатель исполнительного органа власти
Посол	Глава дипломатического представительства иностранного государства. Высший дипломатический класс чиновника, назначаемый главой государства (Президентом, Канцлером, Императором)
Принц Принцесса	От немецкого Prinz – первый титул нецарствующего члена королевской или императорской семьи, передаваемый по наследству
Пэр	От французского Pair, от английского Peer. Почетное звание представителей высшей аристократии во Франции (до 1848 г.) и в Англии. В Англии звание пэра дает право быть членом Палаты лордов
Самурай	От японского «самурау» – служить. Военно-феодалный титул мелких дворян в Японии
Султан	Арабо-турецкий титул мусульманского светского правителя. В современном мире титул крупного феодала в странах Западной Африки и Арабских Эмиратах
Сэр	От английского Sir. В Великобритании титул первоначального рыцаря, предшествующий титулу баронета. В настоящее время в англоязычных странах – почтительное обращение к мужчине
Царь Царица	От латинского Caesar – цезарь. Зародился в Римской империи как титул главы государства со времен Гая Юлия Цезаря. В России введен великим князем Иваном IV Грозным как официальный титул абсолютного монарха. При Петре I заменен титулом «император», но неофициально существовал до 1917 г.
Эмир	От арабского «Амир» – повелитель. В странах мусульманского Востока – военачальник, правитель, князь, глава маленького государства (например, в ОАЭ)

Почти 200 лет, практически до 1917 г., существовала в основном система, задуманная Петром I. Конечно, она изменялась, но исходные идеи сохранились. Поэтому анализ дореволюционной системы надо начинать именно с правления Петра I.

Как же была организована система работы с кадрами? В основу ее был положен документ – табель о рангах, введенный в 1722 г. и корректировавшийся несколько раз, но сохранившийся в основе до Октябрьской социалистической революции 1917 г. Остановимся на основных принципах этого документа:

1. Все виды управления взаимосвязаны и поэтому кадры одного вида управления должны четко соотноситься с кадрами другого вида управления. Например, военные чины должны четко соответствовать чинам гражданским; гражданские – чинам церковного аппарата.

2. Были выделены должности и звания (чины, ранги, классы). Существовало 14 классов чиновников. Должности определялись конкретным местом службы: товарищ прокурора, губернский секретарь, коллежский регистратор и т.д.

3. Было создано несколько систем званий: звания в армии, звания во флоте, звания в церковной службе, звания в гражданской службе и т.д. Звания одной системы четко соответствовали званиям другой системы. Так, если в армии дворянин имел звание капитана, то это звание четко соответствовало званию на гражданской службе. Звание действительного статского советника на гражданской службе было идентично первому генеральскому чину в военной службе, а звание профессора в университете – действительному статскому советнику и т.д.

4. Мобильность кадров. Так как звания в армии, в департаменте, в городской управе и т.д. четко соответствовали друг другу, то легко было перемещать кадры из армии на штатскую службу и наоборот. В условиях общей нехватки кадров это имело большое значение. Перемещения работника не мешали его карьере, получению новых званий.

5. Служебный рост работника в петровской системе, как мы сегодня говорим, «по горизонтали». Относительно легко решался вопрос в системе рангов. Каждые три года чиновник получал новый ранг: и звание, и очередной для этого ранга орден, и новую оплату. Три года были сроком между чинами от 14-го до 10-го класса. От 10-го до 5-го класса уже требовалось 4 года – ставка между очередным чином. Чиновник мог оставаться в прежней должности и одновременно расти, как мы сегодня сказали бы, «по горизонтали». Правда, были четкие пределы такого роста. Так, рост с выслугой шел только до определенного ранга. Чиновники выше 5-го класса уже получали звания не в связи со стажем, а только по воле императора, за заслуги. Однако до этого класса рост был устойчивым.

6. Ограничение субъективизма при выдвижении работников. До 5-го класса движение шло автоматически. Начальник не мог существенно влиять на карьеру, чины шли за саму службу государству. Помимо ускорения при производстве в новый чин за счет заслуг, в 1834 г. было разрешено ускорение за счет образования. Было введено три схемы продвижения по службе: для лиц с высшим образованием, для лиц со средним образованием и для лиц с начальным образованием. Три и четыре года службы после каждого чина были установлены для лиц с высшим образованием. Для лиц со средним образованием сроки пребывания в чинах были на год-два больше. Поэтому «продвигаемый» чиновник со средним образованием перемещался по служебной лестнице как обычный работник с высшим образованием. Впоследствии, когда среднее образование в госаппарате стало типичным явлением, преимущество в образовании перестало быть принципом ускорения карьеры. Основные таблицы о рангах Российской Империи показаны в табл. 13.2. Из таблицы видно, насколько четко строились ранги и титулы в разных видах государственной службы.

Табель о рангах Российской империи³⁸

Клас-сы	Светские титулы	Чины гражданские	Военные чины	Морские чины	Чины церковной иерархии (титулы духовенства)	Чины придворные
I.	Высокопревосходительство	Государственный канцлер. Действительный тайный советник I класса	Генералиссимус, генерал-фельдмаршал	Генерал-адмирал	Митрополит (высокопреосвященство)	—
II.	Высокопревосходительство	Действительный тайный советник	Генерал от инфантерии. Генерал от кавалерии. Генерал от артиллерии. Инженер-генерал	Адмирал	Архиепископ (высокопреосвященство)	Обер-камергер. Обер-гофмаршал. Обер-церемоний-мейстер
III.	Превосходительство	Тайный советник	Генерал-лейтенант Кавалеры Св. Андрея	Вице-адмирал	Епископ (преосвященство)	Гофмаршал Шталмейстер Гофмейстер
IV.	Превосходительство	Действительный статский советник	Генерал-майор	Контр-адмирал	Архимандрит (высокопреподобие)	Камергер
V.	Высокородие	Статский советник	Бригадир	Капитан-командор	Игумен (высокопреподобие)	Церемоний-мейстер
VI.	Высокоблагородие	Коллежский советник	Полковник	Капитан I ранга	Протоиерей (высокопреподобие)	Камер-фурьер
VII.	Высокоблагородие	Надворный советник	Подполковник	Капитан II ранга	Иерей (высокопреподобие)	Камер-фурьер
VIII.	Высокоблагородие	Коллежский асессор	Майор. Войсковой старшина	Капитан-лейтенант	Протодиакон (преподобие)	—
IX.	Благородие	Титулярный советник	Капитан (инфантерия). Ротмистр Есаул	Лейтенант	Диакон (преподобие)	Камер-юнкер

³⁸ Советская историческая энциклопедия / Гл. ред. Е.М. Жуков. Т. 16. – М.: Советская энциклопедия, 1976. – С. 44-58.

Клас-сы	Светские титулы	Чины гражданские	Военные чины	Морские чины	Чины церковной иерархии (титулы духовенства)	Чины придворные
X.	Благородие	Коллежский секретарь	Капитан-лейтенант. Штабс-капитан. Штаб-ротмистр. Подъесаул	Мичман	—	—
XI.	Благородие	Корабельный секретарь	Поручик Сотник	—	—	—
XII.	Благородие	Губернский секретарь	Лейтенант. Подпоручик. Корнет	Мичман	—	—
XIII.	Благородие	Сенатский, синодский, кабинетный регистраторы, провинциальный секретарь	Прапорщик. Корнет. Унтер-лейтенант	Мичман	—	—
XIV.	Благородие	Коллежский регистратор	Фендрик	—	—	—

Примечания:

1. Между классами V-VIII переход осуществлялся через 4 года службы.
2. Между классами IX-XIV переход осуществлялся через 3 года службы.
3. Инфантерия – пехотные войска.

Государственным служащим Российской Федерации денежное вознаграждение выплачивается за счет средств федерального бюджета или средств бюджета соответствующего субъекта Российской Федерации, и для них установлен классификатор государственных должностей (табель о рангах), который содержит сведения о наименовании должностей, распределении по рангам и условиях замещения (табл. 13.3). Классификатор является основой для формирования штатных расписаний государственных органов и разработки должностных инструкций государственных служащих.

В связи с бурным развитием образования и науки в развитых странах приобретают все большее значение ученые звания и степени, которые присваиваются крупным ученым и педагогам. Наиболее распространенные в странах мира и России звания и степени приведены в табл. 13.4.

**Классификация государственных должностей
Российской Федерации³⁹**

Группы государственных должностей	Ранги	Квалификационные разряды	Квалификационные требования к претендентам на должность
Высшие государственные должности государственной службы	1	Действительный государственный советник РФ 1-го класса	Высшее профессиональное образование по специализации государственных должностей государственной службы или образование, считающееся равноценным, с дополнительным высшим профессиональным образованием по специализации государственных должностей государственной службы
	2	Действительный государственный советник РФ 2-го класса	
	3	Действительный государственный советник РФ 3-го класса	
Главные государственные должности государственной службы	4	Государственный советник РФ 1-го класса	Высшее профессиональное образование по специализации государственных должностей государственной службы или образование, считающееся равноценным, с дополнительным высшим профессиональным образованием по специализации государственных должностей государственной службы
	5	Государственный советник РФ 2-го класса	
	6	Государственный советник РФ 3-го класса	
Ведущие государственные должности государственной службы	7	Советник РФ 1-го класса	Высшее профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление» либо по специализации государственных должностей государственной службы или образование, считающееся равноценным
	8	Советник РФ 2-го класса	
	9	Советник РФ 3-го класса	
Старшие государственные должности государственной службы	10	Советник государственной службы 1-го класса	Высшее профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление» либо по специализации государственных должностей государственной службы или образование, считающееся равноценным
	11	Советник государственной службы 2-го класса	
	12	Советник государственной службы 3-го класса	
Младшие государственные должности государственной службы	13	Референт государственной службы 1-го класса	Среднее профессиональное образование по специализации государственных должностей государственной службы или образование, считающееся равноценным
	14	Референт государственной службы 2-го класса	
	15	Референт государственной службы 3-го класса	

³⁹ Федеральный закон от 31 июля 1995 г. № 119-ФЗ «Об основах государственной службы Российской Федерации» (с изменениями от 18 февраля 1999 г., 7 ноября 2000 г.).

Ученые звания и степени

Степень или звание	Пояснения
Академик	От французского Academic. Действительный член государственной академии (РАН, РАО, РАМН, РАСХН), избираемый общим собранием научной академии тайным голосованием из числа крупнейших ученых пожизненно
Доктор наук	Вторая ученая степень в России, присваиваемая Высшей Аттестационной Комиссией (ВАК) при Минобразования и науки РФ по результатам публичной защиты докторской диссертации за вклад в развитие науки и техники. Выдается ВАК диплом государственного образца
Доцент	От латинского Docens – обучающий. Ученое звание, присваиваемое кандидатам наук по решению Ученых Советов аккредитованных вузов. Утверждается ВАК с выдачей аттестата государственного образца. Одновременно существует должность доцента как квалифицированного преподавателя, читающего студентам лекции
Заслуженный деятель науки РФ	Почетное звание, присваиваемое Президентом РФ докторам наук и профессорам по представлению Ученых Советов вузов и НИИ и ходатайству губернатора региона за крупный вклад в развитие науки, техники и образования
Заслуженный работник высшей школы РФ	Почетное звание, присваиваемое Президентом РФ по ходатайству Ученого Совета вуза и губернатора региона. Им удостоиваются работники высшей школы (ректор, проректор, декан, зав. кафедрой, профессора и руководители подразделений), проработавшие в сфере высшего образования не менее 20 лет и внесшие существенный вклад в образование
Кандидат наук	Первая ученая степень в России, присваиваемая специализированным Советом по защите диссертаций по результатам научного исследования и защиты кандидатской диссертации. Утверждается ВАК, после чего выдается диплом государственного образца
Магистр	От латинского Magister – начальник, учитель. В древнем Риме – военное должностное лицо. В раннее средневековье – высшее должностное лицо духовно-рыцарского ордена. В современных странах вторая академическая степень после бакалавра, означающая получение полного высшего профессионального образования по определенной специальности. Например, магистр управления, магистр экономики, магистр финансов и др.
Профессор	От латинского Professor – преподаватель. Второе ученое звание после доцента, присваиваемое докторам наук по решению Ученых Советов аккредитованных вузов за вклад в развитие науки и образования. Утверждается решением ВАК с выдачей аттестата государственного образца. Одновременно в вузе и НИИ существует должность профессора как высококвалифицированного ученого и педагога
Член-корреспондент	Академическое звание, присваиваемое общим собранием научной академии путем тайного голосования докторам наук за крупный вклад в развитие различных отраслей науки, медицины, образования и сельского хозяйства. Звание присваивается пожизненно или до избрания академиком



13.2. Виды дипломатических приемов

Приемы – одна из общепринятых и распространенных форм внешнеполитической и деловой деятельности правительства, государственных органов и предприятий. Приемы проводятся как в ознаменование важных событий (национальных праздников, юбилейных дат, годовщин подписания договоров), так и по случаю пребывания в стране высокого гостя или делегации.

Многолетняя международная практика установила виды дипломатических приемов, методы их подготовки, дипломатический этикет, которого придерживаются участники приемов. Протокольная практика России обладает некоторыми особенностями в организации приемов, но в целом она совпадает с международной.

В дипломатическом протоколе приемы подразделяются на дневные и вечерние, приемы с рассадкой и без рассадки за столом. К дневным относятся приемы типа «бокал шампанского», «бокал вина», «завтрак». К вечерним – «коктейль», «а ля фуршет», «обед», «ужин», «чай».

«Бокал шампанского» начинается, как правило, в 12 ч. и продолжается около часа. Поводом для организации такого приема могут быть годовщина национального праздника, отъезд посла, пребывание в стране делегации, открытие выставки (фестиваля). Во время приема гостям помимо шампанского могут быть предложены и другие напитки (вино, соки, минеральная вода). Напитки и закуски разносят официанты. С точки зрения организации, это – наиболее простая форма приема, не требующая большой и длительной подготовки.

Аналогичным является прием типа «бокал вина». Название в данном случае подчеркивает характер приема. Предпочтительнее использовать хорошие национальные вина, а также дорогие французские, испанские, итальянские вина, которые считаются лучшими в мире.

«Завтрак» устраивается между 12 и 15 ч. Обычно он начинается в 12.30 или 13.00. Меню завтрака составляется с учетом национальных традиций. При организации завтрака в меню включают одну-две холодные закуски, одно рыбное или мясное блюдо и десерт. Не исключается подача за завтраком первого блюда и (или) горячей закуски.

Перед завтраком гостям предлагаются соки. В ходе завтрака возможна подача сухих виноградных вин, а в заключение – шампанского, кофе, чая. Минеральная вода, соки подаются во время завтрака.

Завтрак продолжается обычно час-полтора, из них около часа – за столом и примерно 30 мин. – за кофе, чаем. Кофе, чай могут быть поданы за тем же столом или в гостиной. Гости, как правило, приходят на завтрак в повседневной одежде, если форма одежды специально не указана в приглашении.

«Коктейль» начинается между 17 и 18 ч. и длится около двух часов. Во время приема официанты разносят напитки и холодные закуски в

виде канапе – небольших бутербродов. Возможна подача горячих блюд. Иногда устраивается буфет, где желающим официанты предлагают напитки.

Прием типа «а ля фуршет» проводится в те же часы, что и «коктейль». Однако на фуршетном приеме могут накрываться столы с закусками, включая горячие блюда. Гости сами подходят к столам, набирают закуски и отходят, давая возможность подойти и другим присутствующим.

Приемы типа «коктейль» и «а ля фуршет» проводятся стоя. В обоих случаях, чтобы подчеркнуть особую торжественность приема, к его концу возможна подача шампанского, мороженого, кофе.

Если прием устраивается по случаю национального праздника или в честь высокого гостя, в конце приема возможны организация небольшого концерта или показ фильма. Торжественность приема может быть подчеркнута и указанием в приглашении особой формы одежды.

«Обед» считается наиболее почетным видом приема. Он обычно начинается в 16 ч., но не позднее 21 ч. По российской протокольной практике обед может начинаться и в более раннее время, например, с 14 ч.

Меню обеда в соответствии с национальными традициями включает две-три холодные закуски, первое, горячее рыбное, горячее мясное блюда и десерт. Напитки те же, что и на завтраке. Обед длится обычно два-три часа и даже дольше. После стола, за которым гости находятся примерно час, все переходят в гостиные для беседы; сюда подаются кофе, чай. В некоторых случаях кофе, чай могут быть поданы за обеденным столом. Нередко обед предполагает специальную форму одежды (смокинг или фрак – для мужчин, а для женщин – вечернее платье).

«Обед-буфет» предполагает свободную рассадку за небольшими столами по четыре – шесть человек. Так же как на фуршетном приеме, накрываются столы с закуской, имеются буфеты с напитками. Гости набирают закуски и садятся по своему усмотрению за один из небольших столов. Такого рода приемы часто организуются после концерта, просмотра фильма, в перерыве танцевального вечера. В летнее время такого рода прием нередко проводится на открытом воздухе – на веранде или в саду. «Обед-буфет» менее официален, чем обед.

«Ужин» начинается в 21 ч. и позднее. От обеда отличается лишь временем начала, а меню практически совпадает с меню обеда.

В некоторых странах в особо торжественных случаях в связи с пребыванием в стране главы государства или делегации во главе с государственным деятелем самого высокого уровня устраиваются подряд два приема: сразу же после обеда для высоких гостей проводится прием типа «коктейль» или «а ля фуршет».

К вечерним приемам относится также «чай», устраиваемый между 16 и 18 ч., как правило, для женщин. Супруга министра иностранных дел или крупного бизнесмена приглашает «на чай» супруг послов, других женщин. Такая форма приема используется и при нанесении прощальных визитов супругами глав дипломатических представительств супруге министра иностранных дел. Для «чая» накрываются один или несколько столов с учетом числа приглашенных. Подаются конфеты, печенье, фрукты, напитки. Не исключаются небольшие бутерброды (канапе).

Разновидностью приема является презентация. Она соединяет деловую часть (открытие нового завода, офиса, выпуск новой газеты, запуск нового вида продукции, открытие учебного года и др.) с одним из приемов типа «бокал шампанского», «коктейль» или «а ля фуршет». Деловая часть длится не более двух-трех часов и включает регистрацию гостей, раздачу проспектов и рекламных материалов, осмотр выставки, торжественное открытие, небольшие доклады по теме презентации. Желательно, чтобы деловая часть проходила в конференц-зале. Затем гости презентации переходят в специально подготовленный гостинный зал для приема, который чаще всего проводят стоя. Презентации проводятся как в дневное, так и в вечернее время.

13.3. Подготовка приема

Проведению каждого приема предшествует тщательная подготовка. Нужно определить вид приема с учетом цели, ради которой он организуется, место проведения, составить список приглашенных, заблаговременно заполнить и разослать приглашения, составить меню и план рассадки за столом, если речь идет о завтраке, обеде, ужине. Если прием организуется в резиденции посла, в посольстве, министерстве или офисе предприятия, то необходимо уделить особое внимание подготовке помещений, сервировке столов, инструктажу официантов, которые будут обслуживать прием.

Если прием устраивается вне посольства, министерства или предприятия, то выбирается ресторан с хорошей кухней и высокой культурой обслуживания. В таком случае в арендованном помещении нередко вывешиваются национальные флаги страны пребывания, портреты глав обоих государств или фирменные флаги предприятия.

При выборе вида приема учитываются традиции, обычаи страны пребывания. Так, в России при приеме иностранной делегации, возглавляемой главой государства, правительства, министром иностранных дел, с российской стороны организуются «завтрак» или «обед». Ответное мероприятие со стороны гостя не предусматривается.

При определении даты приема следует исходить из того, что приемы не организуются в праздничные и нерабочие дни, а в мусульман-

ских странах – в религиозный праздник рамазан. Приемы не проводятся и в дни национального траура, а назначенные ранее – отменяются.

Составление списка приглашаемых – один из важнейших элементов подготовительной работы. На прием в честь высокого гостя или иностранной делегации, находящихся с официальным визитом в России, помимо сопровождающих лиц, членов делегации приглашаются посол страны – гостя и старшие дипломатические сотрудники посольства.

С российской стороны на приеме присутствуют руководители государства, другие официальные лица, участвовавшие в переговорах или осуществляющие сотрудничество со страной гостя по экономическим, научно-техническим, культурным и другим направлениям. Если гость прибыл в Россию с супругой, то в приеме с российской стороны участвуют супруги официальных лиц.

При определении общего числа приглашаемых на прием принимается во внимание деловая необходимость контакта с тем или иным приглашенным. Размеры помещений, где устраивается прием, должны соответствовать числу приглашенных и возможностям обслуживания. Следует избегать тесноты на приеме. Даже при самой тщательной проработке списка нельзя избежать того, что кто-то из приглашенных по различным причинам не сможет присутствовать на приеме. Этот так называемый «процент отсева» учитывается при составлении сметы расходов на прием. В зависимости от ряда факторов (сроки приглашения, погода, день недели), он колеблется от 10 до 20% в зависимости от числа приглашенных.

Современная международная протокольная практика свидетельствует о стремлении стран делать дипломатические приемы скромными, избегать излишней пышности, ограничивать или исключать подачу спиртных напитков, отказываться от слишком дорогих блюд.

Меню на дипломатическом приеме должно иметь национальный колорит. Принимаются, однако, во внимание вкусы гостей, их национальные и религиозные традиции. Заранее следует подумать о тех, кто употребляет только вегетарианскую пищу или не ест свинины. Не подается на приеме дичь в период запрета охоты на нее в стране. Все блюда должны быть вкусными и красиво сервированными.

На приемах принято использовать посуду хорошего качества: хрусталь, фарфор, серебро. Живые цветы на столах и в гостиных придают помещениям праздничность и уют. Цветы иногда подбирают таким образом, чтобы они соответствовали цветам флага страны гостя.

В особо торжественных случаях на приеме в честь главы государства при входе его в зал исполняется гимн страны пребывания. Во время таких приемов организуются концерты, исполняется национальная музыка принимающей страны и страны – гостя. По окончании приема главный гость в сопровождении хозяина первым покидает прием. Оркестр в это время исполняет торжественный марш. Перед здани-

ем, где проходит прием, иногда выстраивается почетный караул, который отдает воинские почести при приезде и отъезде главного гостя.

Гостям рассылаются письменные приглашения на прием. Бланки приглашений печатаются на компьютере или типографским способом, вписываются фамилия приглашенного, его должность, указывается вид приема, день, час и место проведения. Все эти данные могут быть напечатаны на компьютере или пишущей машинке, однако в прошлом это считалось менее вежливым, чем написать их от руки.

Если прием устраивается по случаю пребывания в стране высокого гостя, юбилейной даты, национального праздника, то приглашения изготавливаются типографским способом на специальных бланках.

При организации приемов, предусматривающих рассадку, заранее следует выяснить, сможет ли гость принять приглашение. В этом случае в правом нижнем углу бланка приглашения ставят буквы RSVP (*repondez, s'il vou plait* – просьба ответить). Приглашение главному высокому гостю – президенту, премьер-министру, министру иностранных дел, президенту крупной организации – посылают только после получения его согласия посетить прием. В этом случае буквы зачеркивают и вместо них пишут *r.m. (pour memoire* – для памяти).

Приглашения принято направлять за одну-две недели до приема. Это позволяет надеяться, что гости сумеют так спланировать свое время, чтобы получить возможность прибыть на прием. Для рассылки приглашений используются нарочные или курьеры, реже приглашения посылаются по почте.

При получении приглашения следует с ним внимательно ознакомиться. Это уберет от ошибок и неловких ситуаций, в которых может оказаться человек, не разобравшийся в полученном приглашении. Независимо от того, на каком языке написано приглашение, следует иметь полную ясность в отношении следующего: кто приглашает, по какому поводу, куда, когда, какова форма одежды, нужен ли ответ на приглашение. Уточненная в результате такого анализа информация поможет принять правильное решение. На приглашение, где стоят буквы RSVP и они не зачеркнуты, ответ следует дать без промедления. Задержка ответа и тем более его отсутствие – свидетельство неучтивости. Лучше вежливо отказаться заранее, чем оттягивать ответ.

На приглашение с «просьбой ответить» желательно давать письменный ответ независимо от его характера – положительный или отрицательный. Ответ составляется от имени получивших приглашение, в третьем лице, без подписи. Не будет ошибкой, если ответ будет дан по телефону.

В некоторых странах существует порядок, по которому обязательно направление письменного ответа (положительного или отрицательно-го) на приглашение на прием, устраиваемый главой государства.

13.4. Рассаживание за столом

На приемах типа «завтрак», «обед», «ужин» гости рассаживаются за столом в строго определенном порядке. Места за столом делятся на более и менее почетные. Самое почетное место – справа от хозяйки (на приеме с участием женщин) и справа от хозяина (на мужском приеме). По мере удаления от хозяйки и хозяина места становятся менее почетными. На приеме, где присутствуют только мужчины, главному гостю может быть предложено место за столом напротив хозяина.

Главное правило рассаживания: на почетных местах сидят самые почетные гости. Отступление от этого правила может быть расценено как умышленное нанесение ущерба престижу гостя и престижу представляемого им государства или организации.

Трудностей при рассаживании не возникает в том случае, если при составлении списка приглашенных учитывается и примерная рассадка за столом. При этом помимо указанного основного правила следует учитывать, что на приемах с участием женщин нужно избегать сажать женщину рядом с женщиной, лучше чередовать – мужчина, женщина. Не следует сажать рядом супругов, женщине неприлично сидеть в конце стола.

Авторам книги довелось организовывать десятки приемов и презентаций. По российским традициям, женщины предпочитают садиться рядом по 4-6 и более человек. Поэтому хозяин с хозяйкой приема должны обязательно рассадить мужчин и женщин по светскому этикету, иногда в принудительной, но доброжелательной форме.

Следует подумать и о том, чтобы гости за столом могли общаться без переводчиков. В противном случае потребуются их пригласить. По российской протокольной практике, переводчики сидят за столом. В других странах переводчик может находиться позади кресел хозяина и главного гостя. Не исключено, что составление такого предварительного рассаживания вынудит внести изменения и в первоначальный список приглашенных.

Старшинство среди дипломатов определить несложно. Ориентир для этого – дипломатические ранги. Старшинство среди дипломатов одного ранга определяется по времени пребывания в стране. Сложнее определить старшинство среди политических и общественных деятелей, представителей деловых кругов, прессы. Возникающие сомнения может помочь рассеять протокольный отдел страны пребывания. Таким образом будут предотвращены ошибки при рассаживании.

Следует помнить и о том, что супруге присваивается старшинство супруга. Это правило помогает сделать правильно рассаживание на приеме, на котором присутствуют женщины, или на чисто женском приеме. На смешанных приемах при отсутствии супруги у хозяина приема он может предложить место за столом напротив себя старшему гостю или супруге старшего дипломата своего посольства.

По мере поступления ответов от приглашенных рассадка уточняется. В день приема или накануне составляется общий список участников.

В дипломатическом и аристократическом протоколе сложилась техника обозначения мест за столом. Печатаются рассадочные карточки – небольшие белые прямоугольники из плотной бумаги с написанными от руки или напечатанными на компьютере фамилиями всех участников приема.

В зале, где собираются гости и подаются напитки, или перед входом в зал на небольшом столике выставляется план рассаживания. Строго в соответствии с планом каждое место за столом обозначено рассадочной карточкой. Приглашенные на прием знакомятся с планом рассаживания, находят свое место, уточняют фамилии соседей справа и слева. Если позволяют обстановка и время, знакомятся предварительно, т.к. за столом это делать менее удобно. На приемах с большим числом приглашенных используются специальные карточки с указанием места за столом.

Рассаживание за столом зависит от ряда факторов: состава гостей на приеме (мужской, женский, смешанный); числа гостей и размера помещений (большой или малый прием); семейного положения хозяина и главного гостя (с супругами или без них).

Рассмотрим наиболее распространенные схемы рассаживания.

1. Мужской прием на 15 гостей.

Присутствуют только мужчины, хозяин предлагает главному гостю место за столом напротив себя (рис. 13.2). 1, 2, 3....12 – ранги присутствующих гостей на приеме в порядке убывания важности.

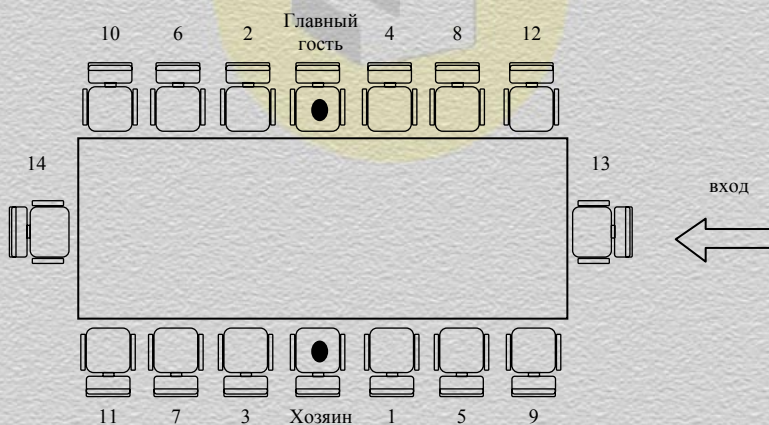


Рис. 13.2. Мужская рассадка гостей

2. Смешанный прием на 16 чел.

Прием с женщинами. Хозяин и хозяйка занимают места за торцами стола (рис. 13.3). Такая форма рассаживания часто используется в тех случаях, когда на приеме присутствуют примерно равнозначные по статусу гости. Тогда хозяин и хозяйка занимают самые «непечетные» торцовые места. Это значительно облегчает рассадку гостей.

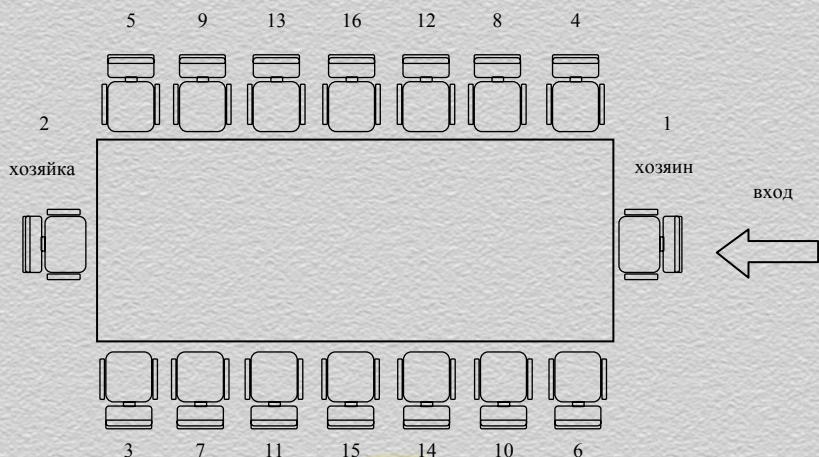


Рис. 13.3. Смешанная рассадка гостей

3. Женский прием типа «бокал вина», «чай» на 12 чел. Прямоугольный стол. Наиболее почетные места за столом рядом с хозяйкой и главной гостьей. Номера за столом указывают дипломатические или светские ранги присутствующих женщин (рис. 13.4).

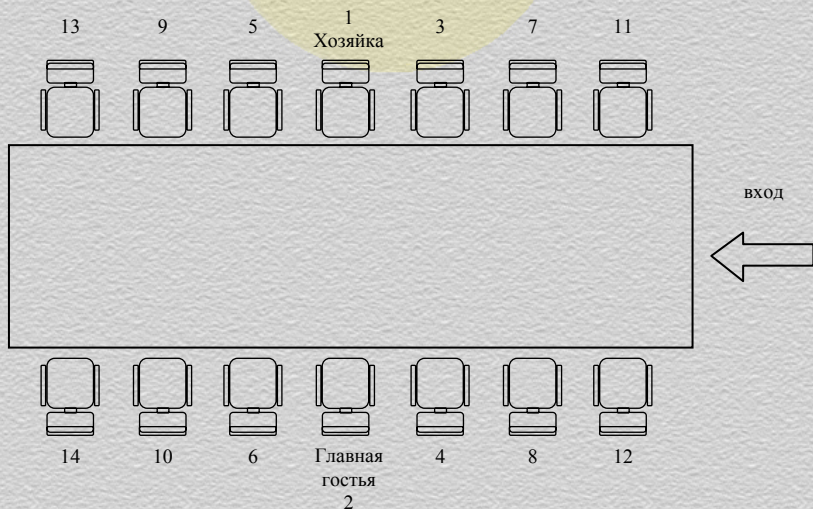


Рис. 13.4. Рассадка на женском приеме

4. Круглый стол на 10 чел. В дипломатической практике нередко используется круглый стол, который считается более демократичным. Принципы рассаживания за таким столом те же, что и за прямоугольным. Круглый стол удобен, когда положение участников более или менее одинаково. Но за круглым столом трудно усадить более 12 чел. (рис. 13.5).

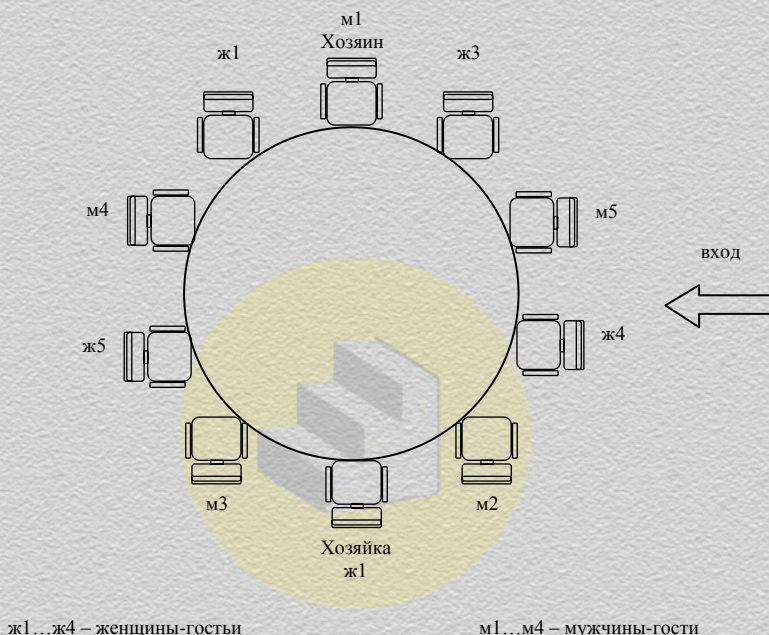


Рис. 13.5. Смешанная рассадка за круглым столом

13.5. Проведение приема

Встреча гостей. Прием пройдет успешно в том случае, если заранее продумана схема его проведения.

Говорят, что театр начинается с вешалки. Это же можно сказать и о приеме. Не забывая о вешалке, хозяин должен, если ожидается на приеме много гостей, побеспокоиться в первую очередь о том, чтобы уведомить милицию (полицию) о прибытии большого числа автомобилей и необходимости обеспечить их стоянку.

Схема или план приема должны предусматривать место, где хозяйка и хозяин встречают гостей. Одному или нескольким сотрудникам необходимо поручить провожать гостей в залы.

На приеме по случаю национального праздника или другой важной даты хозяин приема ожидает приезда почетного гостя, встречает его, провожает в главный зал к столу. Это служит сигналом и для всех остальных о том, что официальная, торжественная часть приема началась. Тосты (речи) на таких приемах, как правило, не произносятся.

Речи произносятся, когда правительство страны устраивает прием в честь высокого иностранного гостя. На такого рода приеме («завтрак», «обед», «ужин») программой пребывания гостя в стране предусматривается обмен речами.

Текст речи высокого гостя заранее переводится на язык страны пребывания, а ответная речь – на язык страны гостя и раздаются участникам приема. В этом случае отпадает необходимость устного перевода.

Тосты предусматриваются и на приемах типа «завтрак», «обед», «ужин». Обычно это делается в конце приема, когда подано шампанское. Текст тоста должен быть заранее подготовлен в письменном виде и зачитан. Нередко хозяин произносит тост без письменного текста, но это не означает, что текст не был заранее подготовлен. Российский дипломатический протокол допускает произнесение тоста и в начале приема.

Приемы дают хорошую возможность их участникам вести беседы по различным вопросам, а на приемах без рассадки («коктейль», «а ля фуршет» и др.) возможны беседы с большим кругом собеседников.

За «завтраком» («обедом», «ужином») хозяйка и хозяин, уделяя основное внимание главному гостю и его супруге, тем не менее стремятся вовлечь в разговор всех гостей. Поэтому за столом, как правило, говорят о событиях, которые могут представлять интерес для всех гостей: новостях литературы, искусства, кино, живописи или каком-то особом сообщении прессы, вызвавшем интерес во всем мире. Гости стараются избегать говорить за столом о спорных проблемах и о вопросах, которые по различным причинам могут быть неприятными для кого-либо из гостей.

На небольших приемах за кофе (чаем) в гостиной, где, как правило, мужчины и женщины образуют отдельные группы, не исключается обмен мнениями и по важным политическим и деловым вопросам. Поэтому при подготовке приема важно хорошо продумать план бесед, с кем и о чем говорить, кому и что сказать.

Хорошо подготовленный и в деталях продуманный прием может быть омрачен некачественным обслуживанием. К обслуживанию приема привлекаются опытные метрдотель и официанты. Они без подсказок должны знать, когда, что и как подать, что и когда убрать, с кого начинать подачу блюд и кем заканчивать, как вести себя, когда

произносят тосты. Короче говоря, они должны обеспечить безукоризненное проведение приема от начала до конца.

Этикет как норма поведения человека имеет специфические черты. По поведению дипломата или бизнесмена судят о стране, которую он представляет. Неправильным поведением человек может нанести ущерб престижу своего государства.

Непреклонной истиной стало правило, согласно которому, будучи за границей, Вы не должны навязывать свои манеры, а с уважением относиться к обычаям страны пребывания. Нет большей невоспитанности, чем опрометчивое суждение или критика того, что может показаться на первый взгляд необычным или непривычным.

И хотя этикет неизбежно отражает социальные и нравственные устои общества, представителем которого выступает данный гражданин, в результате многолетнего общения людей в разных странах в этикете сложились общие правила хорошего тона.

Первая заповедь гостя – точность. Вежливый гость придет вовремя на прием и пробудет на приеме не дольше, чем этого требуют правила приличия. Считается невежливым появляться на приеме за несколько минут до его окончания. Лучше прийти в начале, а затем уехать, предварительно извинившись перед хозяйкой и хозяином. Уход гостя с приема через 15-20 мин. после прибытия на него без объяснения причин может быть расценен как недружественная демонстрация.

Ни о каком опоздании не может быть и речи, если имеется приглашение на прием с рассадкой. Гости на такого рода прием съезжаются в течение 5-10 мин. и после небольшой паузы, используемой для взаимных приветствий и знакомств, приглашаются к столу. Если все же обстоятельства вынудили гостя немного опоздать и он приезжает, когда прием уже начался, ему следует подойти к хозяйке и хозяину, объяснить, не вдаваясь в детали, причину своего опоздания, приветствовать их, поклониться присутствующим и занять отведенное ему место.

Гостям не следует уходить всем сразу, лучше расходиться постепенно. Гости расходятся таким образом, чтобы ко времени окончания приема, обозначенному в приглашении, с хозяином и хозяйкой прощались последние из присутствующих, но имеющие ранги важных гостей.

Задерживаться на приемах не рекомендуется, т.к. затягивание приема становится обременительным для хозяев.

При приходе на прием и уходе с него не обязательно пожимать руку каждому из присутствующих. Здраваться или прощаться за руку нужно с хозяином и хозяйкой, а остальным можно лишь поклониться.

В знак особого уважения к гостю на вечерних приемах («обед», «ужин») форма одежды может быть указана в приглашении. В этом случае в нижнем правом углу может быть написано *black tie* – черный

галстук, что подразумевает костюм типа смокинг, реже white tie – белый галстук, т.е. фрак. В странах с жарким климатом в торжественных случаях гости приходят в праздничной одежде национального стиля.

Внешний вид и манеры гостя, его умение правильно вести себя за столом на «завтраке», «обеде», «ужине», а также на других видах приемов – один из важных элементов этикета, которым не следует пренебрегать.

Практическое задание 20. «Визитная карточка»

По результатам изучения раздела 13.1 разработайте визитную карточку для Вашей должности в организации, которую Вы занимаете или предполагаете занять. Результат покажите преподавателю.

Практическое задание 21. «Титулы и звания»

Прочитайте материал раздела 13.1 и подготовьте для себя минимальный набор титулов и званий, с которыми вы предполагаете иметь дело. Результат представьте в табличной форме и покажите преподавателю.

Титулы и звания	Пояснения
1. Правительственные звания	
.....	
.....	
.....	
2. Государственные служащие	
.....	
.....	
.....	
3. Ученые степени и звания	
.....	
.....	
.....	

Практическое задание 22. «Подготовка приема»

Разработайте план мероприятий по подготовке дипломатического приема и представьте его в табличной форме. Дайте на проверку преподавателю.

Мероприятия	Объем	Сроки	Затраты	Ответственный

Практическое задание 23. «Рассадка за столом»

На дипломатический прием «обед» приглашены 12 человек. Намечается смешанный прием, когда часть дипломатов придут с женами. Посол с женой должны правильно принять и рассадить гостей. Разработайте специальную рассадку за столом с учетом рангов гостей. Покажите схему рассадки преподавателю.

Резюме

1. Этикет – установленный регламентами и принятый порядок проведения приемов и форма поведения культурных людей в обществе.

2. Дипломатический этикет предусматривает международные правила поведения приемов и переговоров государственных деятелей. Включает виды приемов, приглашения, рассадку за столом и организацию проведения приемов.

3. Визитная карточка – это мировая практика официального представления дипломата, руководителя, ученого, предпринимателя.

4. Титулы и звания отражают правительственные должности, дворянские звания, государственные табели о рангах, ученые степени и звания, принятые во многих странах мира.

Контрольные вопросы

1. Что можно выяснить из визитной карточки?
2. Какие правительственные титулы известны в современной России?
3. Назовите ученые степени и звания.
4. Что включает дипломатический этикет?
5. Каковы отличительные особенности приемов «завтрак», «обед», «ужин»?
6. Каковы отличительные особенности приемов «коктейль», «бокал вина», «а ля фуршет»?
7. Знаете ли Вы общие принципы рассаживания за столом?
8. Каковы общие правила проведения дипломатического приема?

Глава 14. Светский этикет^{*}

Манеры человека – это зеркало, в котором отражается его портрет

И. Гете



14.1. Приветствия и представления

Светский этикет – это общепризнанные правила поведения в обществе людей, которые знают все правила поведения, применяют их в жизни, вежливы и внимательны к окружающим.

Многие забыли, что нужно уступать место женщине, не должно быть случаев, когда женщина сама приносит себе стул, а мужчина остается сидеть. Для воспитанного человека эти вещи недопустимы.

Существует особая культура поведения в обществе, и, к сожалению, она совершенно не освоена многими нашими соотечественниками. Отсутствие навыков светского этикета – одно из проявлений бескультурия. Нередко приходится очень много уделять внимания манере, умению сидеть за столом. Зачастую грубо нарушается ритуал знакомства. Например, если знакомят двух людей, говорят: «Познакомьтесь», причем женщина называет свою фамилию, а мужчина произносит что-то невнятное и протягивает руку.

У нас много говорят, громко смеются, жестикулируют, т.е. делают все то, что заставляет обратить на них внимание, а человек хорошего тона ведет себя так, чтобы быть незаметным. Он не старается выделиться и тем самым обращает на себя внимание.

^{*} Использованы рекомендации заслуженного работника культуры РФ профессора Т.В. Цыганковой.



Этика приветствий, представлений и обращений есть совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

Необходимо заметить, что при кажущейся простоте правил взаимных приветствий, обращений и представлений, все же они требуют определенных знаний и достаточного внимания. Современная деловая этика располагает выработанными правилами относительно знакомства, приветствий в зависимости от возраста, пола и положения в обществе и организации контактирующих людей.

Создание в глазах потенциального партнера образа уверенного в себе человека, умеющего вести себя в обществе, не вызывая своими поступками недоумения и пренебрежительной усмешки – одно из основных условий успеха в профессиональной деятельности. Очень важно помнить, что ответственность предпринимателя и менеджера за собственное поведение многократно усиливается при широком и активном развитии международных контактов. В каждом, отдельно взятом случае деловых людей расценивают как представителей своей страны и ее народа, и по их поведению и поступкам судят о них. Главная задача – в преодолении незнания общепринятых этических норм, правил, стандартов и требований, принятых во всех странах. Свод этих требований заключается в следующих понятиях: вежливость, естественность, достоинство и тактичность.

Вежливость предполагает прежде всего приветствие, которое представляет собой особую форму взаимного уважения. Первичное правило приветствия состоит в том, что демонстрируется естественность без какой-либо наигранности и с чувством собственного достоинства, при этом проявляется расположенность и доброжелательность. Вполне понятно, что на характере приветствия ни в коей мере не должно сказаться настроение или негативное отношение к другому человеку. В любом случае должен присутствовать такт.

Важным элементом вежливости в деловой жизни является представление. Посредством его можно установить нужные и полезные связи. Деловая этика и ее конкретное выражение – этикет – предусматривают определенные нормы, указывающие, когда и как необходимо представлять и быть представленным, и конечно, приветствовать. Не случайно Ж.-Ж. Руссо сказал: «Истинная вежливость заключается в благожелательном отношении к людям».

При всем различии национальных обычаев, международный этикет представлений и приветствий, по существу, одинаков, расходится лишь в незначительных деталях, основывается на следующих правилах:

– мужчина приветствует женщину первый, хотя, например, в Англии эта привилегия принадлежит женщинам (в случаях, если она его обгоняет, проходит мимо стоящей или сидящей группы людей, либо присоединяется к ней);

- младший по возрасту первый приветствует старшего. Младшая по возрасту – старшую, а также мужчину, который намного старше ее;
- младший по возрасту сотрудник – старшего по возрасту и руководителя;
- проходящий сотрудник всегда приветствует стоящего, если тот не ведет инструктаж или беседу в группе;
- опаздывающий сотрудник приветствует ожидающего и приносит свои извинения. Время ожидания опаздывающего должно составлять не более 15 мин.;
- входящий сотрудник приветствует находящихся в помещении (кроме «зального» размещения (более 20 чел.)).

Лицам равного ранга, возраста, положения в обществе можно порекомендовать следовать совету графа А.А. Игнатьева, автора известной книги «50 лет в строю»: «Из двух офицеров, имеющих одинаковое звание, первым здоровается тот, кто более вежлив и воспитан». Добавим, что это положение содержится в уставах некоторых зарубежных армий, а в последнее время – в этических кодексах ряда крупных организаций.

Приведенные выше нормы, конечно, присутствуют в деловом этикете, однако деловая сфера нередко вносит свои поправки: здесь пол и возраст как критерии того, кто должен приветствовать первым, отступают на второй план, а на первый план выступает должность.

Например, секретарь (женщина) первым приветствует своего руководителя (мужчину). Стоящие и беседующие возле дверей высшего учебного заведения студенты первыми приветствуют проходящего мимо ректора, декана, профессора или доцента и т.д. Нижестоящий по должности сотрудник первым приветствует вышестоящего. Однако и здесь могут быть отступления от правил: например, молодой генеральный директор (мужчина), если он хорошо воспитан, не станет дожидаться приветствия от своего заместителя по экономическим и финансовым вопросам (женщина), а поздоровается с ней первым, хотя она и ниже его по должностному рангу. Вообще, стоит заметить, что нет достаточно строгих правил того, кому с кем следует здороваться первым; обычно в повседневной деловой практике здоровается тот, кто первым другого увидел, если нет уж слишком большой разницы в должностном ранге или в возрасте.

Приветствуя женщину или старшего по должности или возрасту, мужчина обычно встает – это предписывает светский этикет. Деловой этикет и тут вносит свои поправки: женщина в деловой обстановке также приветствует входящего сотрудника (сотрудницу) вставая, если входящий значительно выше по должности.

При приветствии лучше всего пользоваться традиционным официальным «Здравствуйте». По времени суток «Доброе утро» принято говорить до 9.00-10.00 часов в зависимости от принятого правила; «Доб-

рый день» – с 10.00 до 18.00 часов, «Добрый вечер» – после 18.00 часов, «Доброй ночи» – после 23.00 часов. Приветствия не рекомендуется адресовать к вышестоящим по рангу лицам, хотя последние могут таким образом обращаться к нижестоящим. При прощании обычно говорят «До свидания». При всех перечисленных выше формах приветствия и прощания в деловом этикете кроме этих слов принято присоединение к ним имени и отчества собеседника (отчества – только к гражданину России), особенно, если он вышестоящего ранга или возраста.

Если позволяют условия и время беседы возможен обмен нейтральными фразами: «Как дела?» – «Спасибо, нормально. Надеюсь, что и у Вас все обстоит хорошо» – «Спасибо, да». Вербальный деловой этикет допускает также применение различных психологических приемов, в частности, форм напутствия и краткой оценки общения. Это словесные обороты типа: «Удачи Вам», «Желаю успеха», «Приятно было встретиться». В речевом этикете деловых людей также большое значение имеют комплименты – приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности, ума делового партнера. С этой точки зрения комплимент – не механизм лести, а необходимая часть речевого этикета, особенно, если деловой партнер – женщина. «Лесть – это умение сказать человеку то, что он сам о себе думает», – гласит французская пословица.

Если обстоятельства таковы, что приветствие голосом нецелесообразно – слишком большое расстояние, или между здоровающимися находятся стоящие или проходящие по коридору другие люди, то предпочтителен лишь обмен поклонами. Следует учитывать, что поклон – это не кивок головой, при поклоне голова фиксируется в наклоненном состоянии на 1-2 секунды. При этом поклон может носить характер формальности, вежливости, заискивания, пренебрежения, холодности, теплоты, полного уважения, изыска, глубины.

Такой элемент приветствия как рукопожатие пришел к нам из глубины веков. Смысл этого обычая – подавать правую руку для приветствия – являет собой символ доброжелательности и уважения, поскольку демонстрирует партнеру, что рука свободна и в ней нет оружия. Вместе с тем заметим, что при ежедневном общении каждый день пожимать руки друг другу не принято, обычно это делается, если сотрудники не виделись какое-то время. При рукопожатии мужчина перчатку снимает, женщина – нет. Следует заметить, что принятое в России и на Западе рукопожатие при встрече или при представлении мужчины и женщины в мусульманских странах совершенно неуместно. Ислам не приемлет даже соприкосновения лиц разного пола, если они не связаны кровными узами. Не принято обмениваться рукопожатием у народов Юго-Западной Азии, а также прикасаться к женщине, тем более обнимать и целовать ее, как, например, распространено во Франции.

В процессе взаимоотношений могут складываться различные ситуации, имеющие специфику приветствия, представления друг другу или рукопожатия. Эта специфика выражается, главным образом, в том, кто обладает правом или обязан быть первым в указанных действиях.

Кроме этической деловой процедуры знакомства и приветствия, существуют еще и правила вербального этикета, связанного со стилем речи, принятым в общении деловых людей. Существуют как исторически наработанные, так и стандартные речевые обороты, используемые для знакомства и при приветствии. Так, например, вместо обращения по половому признаку – «Мужчина!», «Женщина!» или слова «товарищ» все большее распространение получает обращение «сударь», «сударыня», «дамы», «господа». Это исконно русские слова, и они отражают ту необходимую степень уважения и вежливости, которая соответствует деловому этикету.

Слова «господин», «госпожа» употребляются в обращении к кому-либо в сочетании с должностью, профессией или фамилией: «господин менеджер», «госпожа начальница», «господин Петров». Обращаться к случайному человеку со словом «господин» не принято – это содержит оттенок просторечия. Именно в таких случаях и говорят «сударь», «сударыня» и, если обращаются к девушке или юноше, – «барышня», «молодой человек». Слово «господин» без фамилии и должности употребляется в третьем лице: «Я занял очередь за этим господином». Но – «за этой дамой», если речь идет о женщине.

Обращение во множественном числе к мужчинам – «господа», к женщинам – «дамы», к последним часто с определением: «уважаемые, дорогие, милые». Если в аудитории лица обоего пола – «дамы и господа». Если требуется оттенок торжественности, обращаются «уважаемые дамы и господа».

Краткие правила знакомства и представления

Здороваясь, непременно привставайте. Знакомясь и здороваясь, женщина первая подает руку. Если Вы знакомите кого-нибудь, нужно назвать сначала фамилию младшего, а если хотите подчеркнуть уважение к человеку, то назовите его фамилию, имя и отчество.

Двигаясь, вставая, делайте как можно меньше лишних движений. Постарайтесь, чтобы Ваши движения были легкими.

Здороваясь с дамой, мужчина должен поднять шляпу, можно поцеловать руку, даже если она в перчатке. Если отношения более близкие, он отодвигает перчатку и целует руку. Девушкам рук не целуют, при первом знакомстве с дамой – тоже.

Женщине следует подавать руку в самый последний момент, а не идти с протянутой рукой. Рукопожатие должно быть в меру долгим. Целуя руку дамы, следует не поднимать ее слишком высоко, а немного наклониться.

Входя в дом, где уже есть гости, сначала подойдите к хозяину с хозяйкой, прощаясь – тоже.

14.2. Поведение в обществе

Поведение дома и на улице

Заботьтесь об опрятности своего туалета.

Занимайтесь своим туалетом дома, никогда не делайте этого на улице или в общественных местах.

Никогда не выходите на улицу в нечищенных ботинках.

Халат и домашние туфли носите только дома.

Ходите прямо, с достоинством.

Не кладите руки в карманы.

Не свистите на улице и в общественных местах.

Не смейтесь громко.

Не жестикулируйте слишком сильно.

Не врывайтесь без стука в чужую комнату.

Не входите в комнату с сигаретой.

Не старайтесь пожать руки всем присутствующим, достаточно пожать руку хозяевам, а остальным поклониться.

Не предлагайте руки старшим по возрасту и женщинам, инициатива принадлежит им.

Не торопитесь сесть, ждите, когда пригласят это сделать.

Не забывайте встать, когда в комнату входит дама или руководитель.

Мужчина независимо от его ранга всегда представляется даме, а младшие – старшим по возрасту.

Никогда не просите дважды, тем более женщин.

Разговаривая, не касайтесь руки или плеча малознакомого собеседника, чтобы привлечь этим его внимание.

Нормальное расстояние между беседующими – более 50 см. Расстояние более близкое считается интимной зоной и доступно только для близких друзей и родственников.

Не отказывайтесь, когда Вас просят что-либо спеть или сыграть, если можете это сделать.

Не разговаривайте через другого человека (гостя, коллег).

Не шепчите в комнате. Это считается неприличным.

Не говорите о старости – молодых она раздражает, а пожилых обижает.

Не говорите об отсутствии денег и бедности, это вызывает не сочувствие, а раздражение.

Не говорите о своих болезнях.

Не распространяйтесь о красоте своей жены. Помните, что «умный хвалит свою мать, а глупый – жену».

Не говорите о людях неизвестных собеседнику.

Не прерывайте разговор другого.

Не забывайте пропустить даму вперед себя.

Не смотрите на часы, находясь в гостях.

Поведение за столом

Сидеть за столом нужно прямо, не сгибаясь. Хлеб надо брать из тарелки только руками, а не вилкой. Если сахар подан без специальных щипчиков в сахарнице, то брать его следует только руками, а не ложкой. Если на столе масло, икра, ничего не берите из общей тарелки и не мажьте на хлеб, сначала положите к себе в тарелку, потом своим ножом – на бутерброд. Схема расположения приборов за правильно сервированным столом показана на рис. 14.1.

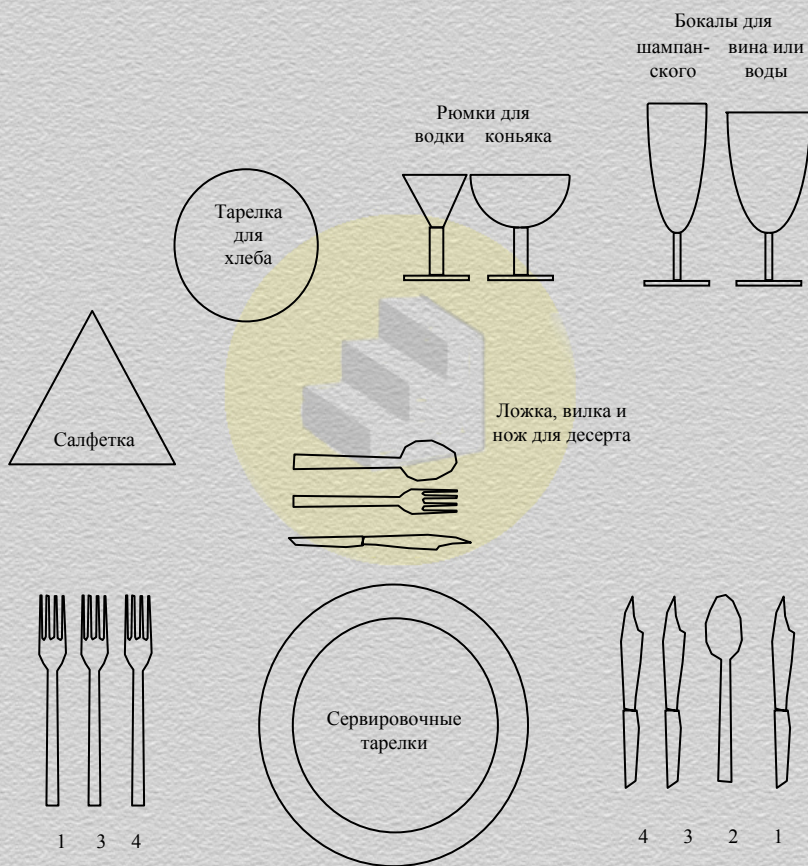


Рис. 14.1. Расположение приборов на столе:

1 – нож и вилка для холодной закуски; 2 – ложка для супа;

3 – нож и вилка для рыбного блюда; 4 – нож и вилка для горячего мясного блюда.

Примечание: иногда на стол не подают приборов для холодной закуски (1), тогда пользуются приборами для рыбы (3)

Если на столе имеется большая накрахмаленная салфетка, то положите ее к себе на колени. Рядом с тарелкой должны лежать справа нож и ложка, а слева – вилка. Когда поели, положите ложку и вилку вместе на тарелку, а не на скатерть. Если подали рыбу, то Вы едите ее вилкой с ножом и помогаете хлебной корочкой.

Если на столе жаркое, то ножом следует пользоваться до тех пор, пока он вам нужен. Нельзя откладывать его, нарезав несколько мелких кусочков, нужно отрезать по одному и есть. После окончания нож положите на тарелку. Курицу, индейку едят как горячее блюдо вилкой с ножом.

Фрукты надо уметь есть специальной вилкой и ножом. Яблоки и груши берете руками из общего блюда, разрезаете на четыре части, потом берете вилкой каждую дольку и чистите, а затем разрезаете на кусочки и едите. Апельсин держат в руке, надрезают кожу и счищают ее рукой.

Дичь необходимо есть вилкой и ножом. Котлеты, голубцы – тоже.

Если в тарелке остается соус, Вы можете взять на вилку кусочек хлеба, собрать соус и съесть.

За стол садится и встает первой хозяйка (хозяин).

Когда дама садится за стол, пододвиньте стул. Когда встает из-за стола – отодвиньте.

Из женщин наливать вина может только хозяйка, а также любой мужчина по ее предложению.

Когда сидишь с дамой, нельзя класть ногу на ногу.

Водку могут пить и женщины, только в меру. Чокаясь с женщиной, прикасайтесь к нижней части ее рюмки. Дама в гостях может пить чай в пальто и шляпе.

Не оставляйте даму после танца одну, проводите к месту, где она находилась до танца. В частном доме не подходят к даме, пока Вы ей не представлены. Дама может пригласить мужчину, если он ей хорошо знаком.

Находясь в гостях, никогда не делайте замечаний, если Вам прольют соус на костюм или платье.

Не садитесь за стол, пока не сядут дамы или пока хозяин не даст сигнал занимать места.

Не сидите слишком близко к столу или слишком далеко от него.

Не знакомьтесь после того, как гости сели за стол.

Не ешьте суп с конца ложки.

Не обслуживайте за столом мужчин, пока не обслужены дамы.

Не чавкайте, не дуйте и не издавайте никаких других звуков при еде.

Не заталкивайте салфетку за ворот и не располагайте ее на груди. Салфетка должна лежать на коленях.

Не сгибайтесь над самой тарелкой.

Не ешьте с ножа и не подносите его ко рту. Не накладывайте пищу на вилку с помощью ножа.

Не кусайте от целого куска хлеба, ломайте его. Берите на вилку столько, сколько может поместиться на ней без труда, никогда не пользуйтесь другим концом вилки или ножа.

Не ешьте слишком быстро. Во время обеда нормированное время для одного блюда составляет 10-15 минут.

Не втыкайте нож в масло, салат, кекс или другие блюда.

Не наполняйте рот слишком большим количеством пищи.

Не расставляйте широко локти, они должны быть прижаты к телу.

Не поднимайте стакан или бокал слишком высоко. Стакан следует поднести к губам вертикально, затем наклонить.

Не ешьте ложкой то, что можно есть вилкой.

Не старайтесь зачерпнуть последнюю ложку супа, доесть последний кусок мяса или другого блюда.

Не выплевывайте кости на тарелку. Их следует незаметно выплевывать на вилку (косточки от фруктов – в ложку), приложенную к губам, и затем класть на тарелку.

Не тянитесь над тарелкой соседа, когда хотите достать что-нибудь.

Не просите соседа передать блюдо, если рядом находится официант или прислуга.

Не вытирайте салфеткой лицо и бороду, ею можно только слегка провести по губам.

Не поворачивайтесь спиной к другому, если намерены поговорить с кем-то.

Не забывайте, что дама справа имеет большее право на Ваше внимание. Даму, сидящую рядом с Вами, нельзя забывать, независимо от того, представлены Вы ей или нет.

Не разговаривайте с набитым ртом. Не прожевывайте пищу с открытым ртом.

Никогда не смущайтесь, сохраняйте самообладание и спокойствие.

Не угощайте непрерывно гостя.

Отказываясь от блюда, не говорите, что оно Вам не нравится, и не объясняйте причин.

Не намекайте за столом на свое плохое пищеварение или какие-либо другие недуги.

Не делайте замечаний относительно предлагаемых блюд, не критикуйте то, что подается за обедом.

Не делайте замечаний вслух относительно манер другого.

Не просите себе вторую чашку чая, пока гости не выпьют первой.

Не напевайте и не посвистывайте во время обеда.

Не пейте из блюдечка, хотя это русская купеческая привычка.

Помешав чайной ложкой в стакане или чашке, положите ее на блюдечко.

Не читайте за столом, пока все присутствующие не кончили есть.

Немного о винах и выпивке

Выбор зависит от количества гостей, их должностного положения, национальных особенностей, времени года и денежных средств, которыми Вы располагаете. Когда речь идет о простом приеме (банкет, праздник) и разумной сумме средств, то стандартными напитками на русском столе являются водка, шампанское и сухое вино. В настоящее время проблем с покупкой этих напитков не существует, но лучше приобретать их в хороших фирменных магазинах, где имеются сертификаты и лицензии, удостоверяющие качество, и приемлемая цена. Разумная норма потребления в России – 0,25 литра водки или 0,5 литра шампанского или вина на 1 гостя на банкет (обед, ужин). Для людей старше 50 лет норма уменьшается в 2 раза.

Для светского престижного приема нужно соблюдать правила достойного выбора. Водка должна быть только отличного качества («Смирнов», «Столичная», «Гжелка», «Абсолют» и др.). Водка пьется охлажденной, небольшими рюмками или стаканчиками до 50 гр.

Марочные коньяки со сроком выдержки 5-7 лет и более – всегда лучшая часть винного стола. Наиболее котируются в мире французские и испанские коньяки известных марок «Рено», «Камю», «Наполеон», «Хеннесси» и др. Цена бутылки – 30-50 долларов. Украсят стол армянские («Ани», «Арагат»), азербайджанские, грузинские коньяки выдержкой 5-7 лет, а также дагестанские «Кизляр» и «Дербент». Они в несколько раз дешевле французских, а качество отменное. Коньяк комнатной температуры пьется небольшими дозами. Часть гостей предпочитает хорошее шотландское виски, выдержкой 10 лет и более («Чивас ригал», «Блэк Лейбол», «Гленфилд» и др.). Цена литровой бутылки – 30-50 долларов, следует помнить, что в Англии виски пьют в завершение обеда или ужина. Лучшее шампанское в мире производится во Франции, Испании и Италии. Его можно купить в фирменных магазинах по цене 10-30 долларов за бутылку, хотя на Западе Вы можете купить шампанское выдержкой более 20 лет и за 100 долларов. В России шампанское производится по ускоренной технологии до 40 часов и цена его весьма доступна населению. Лучшими марками шампанского старинной технологии считаются «Абрау-Дюрсо» (г. Новороссийск), «Новый свет» (г. Судак, Украина). Шампанское всегда пьется охлажденным до температуры 8-10 градусов.

Виноградные вина являются прекрасным украшением стола в любое время года и считаются полезными для здоровья. Лучшие вина в мире производятся во Франции, хотя родиной виноделия является Греция. Французские вина: «Бордо», «Дон Периньон», «Божоле», «Мерло», «Савиньон» и многие другие – удовлетворят самого взыскательного гостя. Великолепное качество отличает испанские и итальян-

ские вина – тысячи марок вина трудно перечислить. Эти вина можно покупать смело, убедившись только, что они марочные с выдержкой 2-3 года и более. Цена бутылки 0,7 литра будет 10-30 долларов.

Отличные виноградные вина производят в странах СНГ. Прежде всего, грузинские вина: «Алазани», «Гурджаани», «Напареули», «Саперави», «Твиши», «Хванчкара», «Цинандали» и др.

Затем мы бы выделили молдавские марочные вина: «Алиготе», «Лидия», «Савиньон», «Фетяска», «Мерло», «Негру де Пуркар» – вполне доступные по ценам, но хорошего качества.

Следует пометить, что белые сухие вина предпочтительно подавать к рыбным блюдам, красные виноградные вина – к мясным. Вино подается чуть охлажденным. Розовые вина могут быть компромиссом, но их выбор в магазинах России ограниченный для взыскательной публики. Неплохо помнить распространенные в обществе рекомендации:

- «пить по нарастающей», то есть от напитков меньших градусов к большим. Совет пригодный только для людей отменного здоровья;
- не мешать крепкие и слабые напитки – «белый медведь» (шампанское + водка); «бурый медведь» (шампанское + коньяк или виски);
- не пить все тосты по-кавказски из рога емкостью 0,5 литра и более;
- знать свою дозу (0,25; 0,5; 0,75) и уметь вовремя остановиться;
- не пить на брудершафт со всеми красивыми женщинами и крепкими «гренадерами»;
- хорошо закусывать между тостами и не «гнать коня» (не менее 5-10 мин.);
- спокойно пить боржоми или кока-колу, если Вы не пьете совсем.

Завершение обеда или ужина

Не забудьте подняться из-за стола после того, как встали дамы.

Не подавайте даме левую руку, когда провожаете ее.

Будучи хорошим хозяином или хозяйкой, не заканчивайте еду первыми, подождите, когда закончат гости.

Преждевременный уход гостя через 15-20 мин. без объяснения причин – недружественная акция. Гостям лучше расходиться постепенно. Лучше подойти к хозяйке и хозяину и проститься.

По-английски (не прощаясь) можно уходить только с большого приема, где присутствует более 150 гостей. Последними из присутствующих уходят важные гости и близкие родственники. Прощаться за руку и пожимать руку каждому из присутствующих не обязательно, достаточно хозяину с хозяйкой (можно поцеловать ей руку).

В России, если обед или ужин были в ресторане (кафе) с приглашением, то оплачивают хозяева. Если это товарищеский ужин, то в равной мере все присутствующие.

На западе (США, Германия, Великобритания) принято оплачивать по счету в ресторане каждому за себя, несмотря на приглашение. Официанту принято давать чаевые, если они не включены в счет (примерно 5% в Европе, в США около 10%).

Не следует затягивать уход из гостей чрезмерной выпивкой («на посошок», «стремянная» и т.п.).

*Некоторые афоризмы и мысли великих людей,
которые могут быть Вам полезны на приеме и при расставании*

«Гостеприимство – умение задерживать гостя так, чтобы не помешать ему уйти» (французская пословица).

«Гостям бывают рады дважды: когда приходят и когда уходят» (русская пословица).

«Гость – ишак хозяина» (таджикская пословица).

«Дружба есть равенство» (древнегреческий математик Пифагор).

«Не откладывай до ужина того, что можешь съесть за обедом» (А.С. Пушкин).

«Чтобы по настоящему похудеть, достаточно отказаться от трех вещей – завтрака, обеда и ужина» (американский архитектор Ф.Л. Райт).

«Дружба – это когда можно не с того ни с чего приехать к человеку и поселиться у него» (русский поэт Д. Самойлов).

«Чужие недостатки мы считаем своими достоинствами» (русский поэт М. Светлов).

«Ксантиппа в день нашей свадьбы: "Я сказал, что готов чашу с ядом из твоих рук испить. Но я никогда не думал, что ее придется пить всю жизнь"» (древнегреческий философ Сократ).

«Кто хочет иметь друзей, тот и сам должен быть дружелюбным» (царь Соломон).

«Счастье есть удовольствие раскаяния» (Л.Н. Толстой).

«Джентльмен – это человек, который не оскорбит ближнего без намерения» (английский писатель Оскар Уайльд).

«Задача сделать человека счастливым – не вошла в план сотворения мира» (австрийский психиатр Зигмунд Фрейд).

«Чтобы добиться успеха в этом мире, недостаточно быть просто глупым – нужно еще иметь хорошие манеры» (французский писатель Вольтер).

«Острий и занимать деньги надо внезапно» (немецкий поэт Г. Гейне).

«Кто многого добивается, тому много недостает» (римский поэт Гораций).

«Алкоголь в малых дозах безвреден в любых количествах» (М. Жванецкий).

«Нужно жить или скромником, или Цезарем» (римский император Калигула).

«Высшая степень искусства говорить – умение молчать» (русский писатель В. Ключевский)

«Ненавижу тех, кто помнит, что было на пиру» (древнегреческий писатель Лукиан)

«Хорошо одетый человек – это тот, на чью одежду вы не обращаете внимания» (английский писатель С. Моэм).

«Успех – вот что создает великих людей» (французский император Наполеон I).

«Вернейший способ сдержать слово – не давать его» (Наполеон I).

14.3. Имидж и одежда сотрудника

*Костюм своего хозяина*⁴⁰

Мужская одежда во все времена была и остается безграничным полем для фантазий и стилистических изысканий модельеров-дизайнеров. Образ современного мужчины стал гораздо более романтическим и свободным. Именно таким его видит мода, которая отчаянно стремится «раскодировать» одежду, перевести ее в область искусства и лишить той степени условности, которой она обладает. Однако как бы высоко ни устремлялись натуры творческие, в деловом мире одежда и по сей день воспринимается как набор символов. Знаковость делового костюма безоговорочна, он является системой ориентиров, пренебрегать которыми решаются немногие.

Представители деловой элиты стремятся одеваться стильно, выглядеть респектабельно и дорого. Положение обязывает. Но насколько оправдано строгое подчинение своего облика протоколу и стоит ли воспринимать правила как догму, каждый определяет сам.

Кто-то упорно нарушает протокол, надевая свитер и джинсы, стремясь походить на своих работников, а кто-то тратится на самый дорогой костюм или позволяет себе появляться в офисе в одежде немислимых расцветок. Что ж, никому нельзя отказать в праве заявлять о своей индивидуальности. Но в мире бизнеса полноправными хозяевами остаются консерватизм и традиционность как символы стабильности и надежности. Недаром главный редактор увесистого светского ревю Джон Кеннеди-младший, приезжая в редакцию на роликах, в офисе облачался в строгий костюм от Kiton...

Так во что же одевается респектабельный, успешный, заслуживающий доверия деловой человек? Самые лучшие костюмы, разумеется, те, что сшиты портным по индивидуальному заказу. Начиная с

⁴⁰ Использован материал: Горбунова, Т. Костюм своего хозяина / Т. Горбунова // Деловая неделя. – 2003. – № 4. – С. 54-56.

XIX в. пальма первенства принадлежит портным с легендарной лондонской Savile Row. На этой улице сосредоточились мастерские, обслуживающие и по сей день весь мировой истеблишмент. Однако чтобы сшить качественный костюм на заказ, вовсе не обязательно ехать в Лондон. Его можно заказать в любом из магазинов ведущих домов мужской моды. Разумеется, выполнение заказа займет некоторое время (около двух месяцев) и обойдется на 25-30% дороже, чем покупка готового костюма, но это стоит того. Заказчик может сам выбрать ткань и фасон по каталогу, при изготовлении модели будут учтены все пожелания. Причем костюм, заказанный у Ermenegildo Zegna, Brioni, Armani или Etro, будет скроен и частично сшит на фабрике в Италии. Дорогой считается одежда Hugo Boss. После примерки пошив закончит специально обученный портной уже на месте (например, в Москве). Цена за такое удовольствие немалая. Костюм известной марки обойдется не дешевле \$1000. Верхняя граница может достигать \$5000-\$6000.

На вопрос, из скольких костюмов должен состоять мужской гардероб, однозначного ответа нет. Это скорее определяется не вкусом, а достатком. Генеральный менеджер московского бутика Ermenegildo Zegna Дэвид Джизи считает, что основу гардероба любого бизнесмена составят три костюма – синего, серого и черного цветов. Можно прикупить еще пару пиджаков и тройку брюк по отдельности. А известный киевский модельер Михаил Воронин полагает, что костюмов должно быть минимум пять и еще пять брюк.

Самая сложная часть костюма, разумеется, пиджак. На изготовление вручную одного пиджака портной затрачивает 120 часов работы. При всем разнообразии существующих фасонов составляющая делового костюма – однобортный пиджак на двух или трех пуговицах. Классический костюм не дает простора для экспериментов с цветом: его палитра не выходит за рамки сине-серо-черной гаммы. Стилисты утверждают, что темно-синий костюм выглядит наиболее строго, он позволяет сохранять дистанцию в общении (именно в темно-синем костюме выступал Владимир Путин на заседании Госдумы, обсуждавшей его кандидатуру на пост премьер-министра). Серый цвет более «дружелюбен» и хорош в тех случаях, когда необходимо, чтобы люди раскрылись перед вами. Черный костюм – атрибут исключительно торжественных мероприятий, таких как свадьбы, похороны, вечерние приемы. Одежда теплых светлых тонов вопреки сложившемуся мнению неуместна в официальной деловой обстановке даже летом, хотя и допустима в некоторых случаях.

Как это ни странно, символика цвета играет не последнюю роль в мире мужского костюма. Специалисты предостерегают от выбора зеленых и коричневых тонов в деловой одежде. Шоколадные оттенки в

последнее время популярны в некоторых странах, хотя в Америке коричневый цвет считают «плебейским». Зеленые костюмы и пиджаки – моветон среди финансистов и юристов. Подобные стереотипы в большей мере актуальны для представителей Европы и Америки. В свою очередь, в последнее время вполне уместными считаются ткани в тонкую неширокую полоску и клетку.

Безусловно, одежду надо уметь носить. В этом отношении во всем цивилизованном обществе существуют неписанные правила, давно ставшие традицией. Например, однобортный пиджак может быть застегнут на любые пуговицы, кроме нижней.

На Западе в средних и малых организациях повсеместно действуют так называемые «неформальные пятницы», когда сотрудникам организации дается некоторое послабление – «непринужденный» деловой стиль в одежде к концу недели. Это правило в последнее время ввели у себя и некоторые российские организации. «Неформальные пятницы», с одной стороны, послабление сотрудникам, которые в течение недели устают от протокольного официоза. С другой – они превращаются в дополнительную проблему, поскольку на работе так или иначе необходимо соответствовать своему положению и занимаемой должности.

В любом случае руководитель организации (директор, президент, начальник) не должен являться на работу в джинсах, свитере, мятой рубашке, стоптанных башмаках, кроссовках. Это не демократичный стиль, а небрежность вперемешку с бедностью.

Дресс-код

Как только пробило 17 часов, о половине запретов и правил можно смело забыть. Начинается время коктейлей, деловых вечеринок, светских приемов, где действуют совсем другие правила. Здесь начинается зона действия дресс-кодов. Если вы приглашены на какое-либо вечернее мероприятие, то в приглашении обязательно должно быть оговорено, в чем следует появиться. Для этого и существуют дресс-коды.

Например, пометка **White tie** на приглашении подразумевает событие VIP-класса для избранных. Это самый торжественный дресс-код. Только очень немногочисленные события в наше время могут заставить мужчину надеть фрак. Пожалуй, достаточным поводом может служить вручение Нобелевской премии, свадьба членов царствующей фамилии или инаугурация Президента республики.

Так вот, если вы получили указание выглядеть по форме White tie, то придется облачаться во фрак, к нему полагается белый жилет и белый галстук-бабочка (черный жилет и черный галстук будут на официантах). Обувь – лаковые черные туфли. Часы – только карманные швейцарские.

Дресс-коды **Black tie, Tuxedo** обычно переводятся на русский язык как «дамы в вечернем, мужчины в смокингах». Сегодня смокинг (tuxedo) – стандарт вечерней одежды для мужчин. Его сопровождают галстук-бабочка черного цвета и аналогичный кушак. К смокингу полагается надевать черные туфли на шнурках, но ни в коем случае не лаковые (лаковую обувь положена к фракку).

В соответствии с дресс-кодом **Formal** мужчины надевают обычный классический костюм (желательно не черный) с белой сорочкой и галстуком неярких оттенков.

Самый неформальный из всех формальных видов костюма соответствует дресс-кодам **Semi-formal, Black tie optional, Cocktail**. В этом случае к смокингу можно надеть жилет вместо кушака и позволить себе бабочку другого цвета: например, белую с черным или красную. Цветной жилет также вполне уместен (бабочка в этом случае должна быть тоже цветная). Но чаще всего мужчины являются в обычном классическом костюме. Для вечернего мероприятия идеально подходит темно-синий костюм с едва заметной полоской. Галстук может быть ярким и модным.

Как правило, Semi-formal подразумевает белую рубашку и галстук, но на неформальную вечеринку можно надеть и спортивный пиджак поверх тонкого трикотажного джемпера. В этом случае брюки должны быть другого цвета: как правило, черные. Эти варианты «полуформальных» дресс-кодов предусмотрены для корпоративных банкетов, семейных торжеств с большим числом гостей или ужинов в ресторанах.

Такое многообразие правил не просто запомнить, а тем более учесть в повседневной жизни. Остается только завидовать представителям творческих профессий, которые уже давно «раскодировали» одежду и теперь не подчиняются никаким догмам.

Зона стиля

Чтобы произвести благоприятное впечатление своим внешним видом, необходимо правильно подобрать к костюму галстук, рубашку, туфли, носки и даже карманный платок.

Выбор рубашки не менее важен, чем выбор самого костюма. Ее воротник обычно называют «зоной стиля». Если он тесен или свободен, то рубашка выбрана не по размеру. Между воротником и шеей должен помещаться указательный палец. Модельеры утверждают, что манжет рубашки, на полтора сантиметра выглядывающий из-под рукава пиджака, придает элегантность всему облику. Наиболее предпочтительные цвета, оптимально сочетающиеся с любым костюмом, – белый и пастельные тона.

При помощи рубашки можно значительно скорректировать свой внешний вид. Итальянский воротник зрительно расширяет скулы и

плечи, поэтому идеально подойдет для человека хрупкого сложения и невысокого роста. Такую рубашку хорошо носить с однобортным пиджаком на трех пуговицах. Господин Парфенов именно в таком одеянии появлялся в «Намедни». Классический рубашечный воротник лучше всего подойдет «очень серьезным» людям. Эту рубашку хорошо носить с костюмом в мелкую полоску (его еще называют «костюм силы»). В такой одежде есть некий вызов и нахальство – ее надевают на деловые переговоры, когда нужно зажмуриться и идти ва-банк.

Существует промежуточный вариант между итальянским и классическим воротником – «кент», он требует в обязательном порядке широкого галстука с большим углом. Это стиль сильных мира сего, не боящихся дополнить ансамбль запонками – наиболее гармоничной для этого образа деталью.

На Западе существует неписанный закон, по которому уважаемый человек, занимающийся солидным бизнесом, не должен приходить в одном и том же костюме несколько дней подряд. Поэтому при встречах с иностранными партнерами обратите внимание на то, чтобы не появляться перед ними в одном и том же сочетании костюма, рубашки и галстука. В этом плане очень удобен синий цвет. Он не запоминается, поэтому всякий раз со свежей рубашкой и галстуком будет выглядеть как другой костюм.

Галстук – лучший аксессуар мужской моды

Парефразируя Оскара Уайльда, можно сказать, что правильно подобранный галстук – первый серьезный шаг в жизни мужчины. Он по-прежнему остается частью одежды, которая позволяет своему хозяину выразить собственную индивидуальность. Чтобы не сделать досадных ошибок в выборе галстука, стоит учесть следующие моменты. Галстук обязательно должен создавать хотя бы легкий контраст с рубашкой. Желательно, чтобы один из цветов рубашки или пиджака присутствовал на галстуке, а остальные цвета составляли неброский контраст. К одноцветной рубашке подойдут любые рисунки на галстуке, какие будут соответствовать поводу, по которому вы этот галстук надеваете, и какие вы можете позволить себе сами. Если вы хотите скомбинировать рисунки рубашки и галстука, то необходимо учесть, что они не должны сильно отличаться или в точности повторять друг друга. Имейте в виду, крупного рисунка следует избегать: чем крупнее рисунок, тем менее строгим и официальным воспринимается галстук.

Есть еще одна деталь, которой почему-то редко пользуются российские мужчины. Это платки для нагрудного кармана. Речь идет не о белых носовых платках, которые, безусловно, должны всегда быть при себе и находиться в кармане пиджака или брюк, а о декоративных платках, которые могут стать вашей визитной карточкой, вашим отличительным знаком.

Подобрать платок, который будет гармонировать с костюмом, рубашкой и галстуком – целое искусство. Но если вы им овладеете, то ваш тонкий вкус вызовет восхищение. Один совет: рисунок платка ни в коем случае не должен совпадать с рисунком галстука. Конечно, он должен с ним гармонировать по цвету и стилю, но не должен в точности его повторять.

Что касается аксессуаров, то с ними современная деловая мода обошлась жестоко. Возобладал кальвинистский принцип: чем меньше аксессуаров, тем лучше. Остались лишь самые функциональные.

Интересно, что в дословном переводе с латинского языка «костюм» переводится как «образ жизни». Нет, пожалуй, другой такой сферы, где настолько явно проявлялась бы наша натура, как в манере преподносить себя окружающим. Поэтому от того, насколько хорошо и профессионально вы сможете себя «упаковать», будет зависеть, станут ли слушать вас другие люди, сможете ли вы руководить ими или они будут вертеть вами по своему усмотрению.

Краткие рекомендации по одежде мужчины

Человеку, занятому бизнесом, приходится общаться с самыми различными партнерами. У кого-то Ваш внешний вид не вызовет никаких эмоций, а где-то неверно подобранный галстук может «свести на нет» удачно начавшееся дело: одежда в бизнесе играет отнюдь не последнюю роль.

Наиболее частые ошибки: Ваш гардероб либо слишком формален, либо неуместен, не соответствует климату или времени года, либо столь неадекватен ситуации, что оказывает негативное влияние на Ваши дела. Не следует одеваться слишком по моде, это считается дурным вкусом, а вот на шляпу, перчатки и туфли следует обратить внимание – по ним определяется вкус и порядочность человека.

Быть должным образом одетым и экипированным означает, что Вы не провинциал, Вы знаете культурологические различия и отдаете им дань уважения, Вы хотите чувствовать себя комфортно и не испытывать неуверенности.

Готовясь к деловой встрече и визиту, следует учитывать место, время года и даже то, сколь много Вам придется ходить и присутствовать там.

Придерживайтесь нейтральных, спокойных тонов, консервативных покроев и неэкстравагантных аксессуаров.

Помимо основного набора костюмов следует иметь несколько комплектов (пиджак и брюки) с таким расчетом, чтобы их можно было комбинировать.

Шерсть и хлопок – свидетельство качества.

Цвета темно-синий, почти черный или угольно-серый, черный, серый ни у кого не вызовут недоуменных взглядов.

Немного большая, чем Ваш размер, одежда создает ощущение некоторой свободы, «незашоренности».

Часы должны выглядеть универсальными и классическими и быть от хорошей российской, швейцарской или японской часовой фабрики, желательно серебряные, а лучше – золотые, если позволяют доходы. Все-таки часы носят 5-10 лет.

Имидж деловой женщины

Образ женщины на рабочем месте должен демонстрировать те качества, которые требуются от нее как от профессионала. Поэтому необходимо соответствовать стереотипным представлениям о перво-классном специалисте.

Важнейшей чертой женского делового костюма является консерватизм. Наиболее удачно это выражает темное платье рубашечного покроя или костюм со светлой блузкой и шейным платком ⁴¹. Выбор бижутерии также должен быть продуман: тонкая золотая цепочка, небольшая брошь и клипсы под жемчуг. Имиджмейкеры также советуют деловым женщинам вне зависимости от их семейного положения носить обручальное кольцо. Хотя в некоторых организациях, напротив, существует договор о том, что обручальные кольца не носят. Исключением в таком случае выступает руководитель: обручальное кольцо, как и фотография его семьи на рабочем столе – необходимая часть его служебного облика.

При выборе делового костюма важно учитывать цветовую палитру. Самые «деловые цвета» – синий, ахроматическая (черный, серый и белый) и натуральная гамма с преобладанием светлых, слабонасыщенных цветов одежды. Возможно использовать коричневую гамму (особенно с оттенком ржавчины).

Какие деловые качества повышают цвета:

– темно-коричневый/синий – усиливает восприятие вашей бескомпромиссности;

– коричневый с оливковым и зеленым – усиливает восприятие прагматизма, практичности, приземленности;

– синий с серым или черным – подчеркивает официальность, нейтральность и холодность.

Оптимальны также все цвета экологии: оттенки песочного, коричневого, зеленого цветов.

⁴¹ Используется материал из книги: Сестры Сорины (Коробцева, Н.А., Петрова, Е.А.) Язык одежды, или Как понять человека по его одежде: Психологический практикум Сестры Сорины (Н.А. Коробцева, Е.А. Петрова). – М., Тандем /Гном-Пресс /Экмос, 1998. – 224 с.

Понижают рейтинг деловых качеств:

– все очень яркие цвета (люминесцентные);

– платья светлых и ярких расцветок.

Самый низкий рейтинг у красного, малинового, ярко-розового.

Деловому имиджу должна соответствовать и верхняя одежда. Для плащей и пальто оптимальны цвета: бежевый, черный, темно-синий. Идеальной деловой расцветкой для шуб и дубленок является бежевый, серебристо-серый, оттенки коричневого цвета.

Фактура и рисунок ткани:

В костюмах предпочтительны однотонные цвета, но подойдут ткани в малозаметную полоску и неяркую клетку.

Аксессуары: наиболее уместны платок на шею или галстук. Можно использовать модные аксессуары, но не экстравагантные. В комплект для делового имиджа не стоит включать более трех изделий. Например:

1) комплект из серег, кольца и цепочки;

2) серьги, кольцо и бусы среднего размера;

3) брошь, серьги, кольцо;

4) гладкий, строгий браслет из дорогого металла, серьги и гладкое кольцо;

5) часы, кулон, серьги в едином стиле и т.д.

Важно, чтобы все изделия комплекта не были сосредоточены в одном месте. Например, три одновременно одетых кольца – не для делового стиля.

Наиболее оптимальным для делового имиджа являются украшения без камней (платина, золото, серебро), с камнями приглушенных тонов (оникс, агат, бирюза), изделия из жемчуга.

Очки вносят существенный вклад в формирование имиджа деловой женщины. Психологи свидетельствуют о том, что очки играют существенную роль при формировании впечатления о человеке. Люди в очках воспринимаются как более прилежные, заслуживающие доверия, их рейтинг деловых качеств повышается.

Вот несколько рекомендаций по поводу ношения очков:

– если вы носите очки, то оправу желательно подбирать к овалу лица и к цвету одежды;

– если у Вас овальное лицо, то в принципе Вам подойдет любая форма оправы. Исключение – слишком большая по размерам;

– при прямоугольном лице выбирайте очки круглые или овальной формы;

– к треугольному лицу подойдут очки формы «бабочки», у которых верхний край оправы шире нижнего;

– круглое лицо смотрится лучше с квадратными и прямоугольными очками. И ни в коем случае не круглые, повторяющие форму лица.

В идеале каждый человек должен иметь столько пар очков, сколько стилей одежды он носит.

Обувь предпочтительна классического стиля. Оптимальными являются туфли-лодочки, на среднем каблуке из матовой кожи (не замшевой и не лакированной). Высокий каблук рекомендуется использовать, если необходимо внести особую ноту престижности. Для делового имиджа необходимо иметь под одной паре черных, темно-синих, темно-коричневых и темно-серых туфель. Недопустима обувь двухцветной окраски, яркая, пестрая, а также с блестящими украшениями.

Сумки следует носить делового стиля, еще лучше деловой портфель, дипломат, папку. Если вы хотите произвести благоприятное впечатление, не используйте пластиковые пакеты!

Практическое задание 24. **«Светский этикет»**

Руководитель организации поручил Вам подготовить прием по случаю 5-летия со дня основания организации, на который он хотел бы пригласить представителей администрации, прессу, деятелей культуры, известных предпринимателей и свою команду руководителей с женами. Число участников приема – 40 чел. Он попросил подготовить программу презентации, форму приема, рассадку за столом, культурную программу.

Постарайтесь подготовить решение вопросов:

1. Приглашение на прием.
2. Выбор вида приема.
3. Подготовка приема.
4. Программа презентации.
5. Культурная программа.
6. Меню банкета, включая напитки.
7. Рекомендации по одежде участникам приема.
8. Инструкции персоналу (официантам, сотрудникам) по поведению за столом.
9. Смета расходов.
10. Рассадка за столом.
11. Проведение приема.
12. Завершение приема. Уход гостей.

Задание следует выполнить на компьютере на листах формата А4, общий объем задания – 4 стр. Задание рекомендуем включить в реферат.

Практическое задание 25. «Костюм своего хозяина»

Прочитайте внимательно раздел 14.3 учебного пособия и разработайте компоненты своей одежды для работы и приемов в зимнее время года.

Компоненты костюма	Деловой рабочий костюм	Костюм для светского приема (презентации)
Пиджак		
Брюки		
Жилетка		
Рубашка		
Галстук		
Ботинки		
Пальто		
Шляпа, фуражка		
Шарф		
Перчатки		

Практическое задание 26. «Одежда деловой женщины»

Элементы одежды	Деловой рабочий костюм	Костюм для светского приема (презентации)
Пиджак		
Жакет		
Блуза		
Брюки		
Юбка		
Туфли		
Пальто		
Шляпа		
Шарф		
Перчатки		

Резюме

1. Этика приветствий, представлений и обращений есть совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

2. Свод норм, правил, стандартов и требований деловой этики во взаимоотношениях заключается в понятиях вежливости, естественности, достоинства и тактичности.

3. В процессе взаимоотношений складываются различные ситуации, имеющие специфику приветствия, представления друг другу или рукопожатия. Она выражается в том, кто обладает правом или обязан быть первым в указанных действиях.



4. Compliments – приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности, ума делового партнера и необходимая часть речевого делового этикета.

5. Поведение дома и на улице является наиболее распространенной формой светского этикета. Существуют четкие правила поведения культурного человека.

6. Поведение за столом – также распространенная форма делового общения как в столовой организации, так и на официальных банкетах. Культурный человек должен знать эти правила и уметь пользоваться столовыми приборами.

7. Выбор марок вина зависит от количества гостей, их должностного положения, времени года и денежных средств хозяина. Необходимо соблюдать распространенные в России правила «пития».

8. Завершение обеда или ужина и уход гостей – завершающий этап поведения в обществе. Следует соблюдать несложные правила и оставить о себе впечатление светского человека.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные понятия свода общепринятых норм деловой этики.

2. Назовите основные правила этикета приветствий и представлений.

3. Какими традиционными словами необходимо пользоваться при приветствии?

4. Назовите основные принципы делового этикета при рукопожатии.

5. Назовите порядок представления деловых людей.

6. Каковы основные принципы поведения деловых людей при обращении?

7. Что такое «светский этикет»?

8. Вспомните основные правила поведения за столом.

9. Перечислите основные правила поведения за столом.

10. Каков порядок использования приборов за обедом?

11. Какие вина Вы выберете для смешанного приема?

12. Как уходят с официального приема?

13. Какие мероприятия входят в подготовку официального приема?

14. В костюме какого цвета предпочтительно ходить на работу?

15. Назовите основные виды одежды на приемы разного ранга.

16. Какие галстуки следует иметь в гардеробе современному мужчине?

17. Что должна надеть женщина на прием Blacktie?

Глава 15. Рекомендации по самостоятельной работе

Трудных наук нет, есть
только трудные изложения.

А.Герцен

15.1. Рабочая программа

Пояснительная записка

Актуальность дисциплины. Ситуация, складывающаяся сегодня в хозяйственных связях России, характеризуется смещением от административно-командной системы в область рыночной конкурентной экономики. Смена целей, задач и методов в период перехода к новым рыночным отношениям органически привела к появлению большого числа предпринимателей как ключевых фигур современного российского бизнеса. Соответственно возникла необходимость корректировки всей системы образования, введения целого ряда дисциплин, ранее не имевших места в подготовке менеджеров.

Цель дисциплины. Воспитание и формирование облика предпринимателя и менеджера на новом качественном уровне: высококультурного, физически и морально здорового, психически устойчивого и законопослушного гражданина. Дисциплина «Этика деловых отношений» предусмотрена ГОС ВПО в качестве специальной дисциплины. Будущие предприниматели, специалисты управления получают приобретут определенный объем знаний, умения и навыки понимания и освоения управленческих ситуаций, ориентации в стремительно меняющейся конъюнктуре рынка.

На современном этапе специалистам необходимо учиться использовать принятые во всем мире нормы поведения и морали, предъявляемые культурным обществом к стилю их деятельности, характеру делового общения и деловых отношений, социальному облику. «Этика деловых отношений» будет полезна также преподавателям высших и средних учебных заведений, руководителям с большим стажем работы.

Дисциплина «Этика деловых отношений» входит в блок специальных дисциплин, находится в структуре профессиональных дисциплин по менеджменту, экономике, психологии, социологии и педагогики.

Общая трудоемкость дисциплины составляет для всех форм обучения (кроме программы MBA) 100 академических часов. Для программы MBA трудоемкость составляет 40 академических часов (табл. 15.1).

Таблица 15.1

Трудоемкость дисциплины «Этика деловых отношений»

Показатели	Очная форма	Заочная форма	Программа MBA
Курс	5	5/6	1
Семестр	9-10	9/11	1
Общая трудоемкость, час	100	100	40
Аудиторные занятия, час	50	20	20
Лекции, час	25	10	10
Практические занятия, час	25	10	10
Самостоятельная работа, час	50	80	20
Форма контроля знаний			
- промежуточный	реферат	реферат	реферат
- выходной	зачет	зачет	зачет

Таблица 15.2

Тематический план

Разделы и главы	Трудо- емкость	Очная форма обучения			Заочная форма обучения			Трудо- емкость	МВА		
		лек- ции	практ. занят.	СРС	лек- ции	практ. занят.	СРС		лек- ции	практ. занят.	СРС
Раздел 1. Основы этики деловых отношений	32	8	8	16	2	2	28	12	3	3	6
Глава 1. Сущность и происхождение этики	8	2	2	4	0,5	0,5	7	2	0,5	0,5	1
Глава 2. Этика в рыночной экономике	8	2	2	4	0,5	0,5	7	3	0,5	0,5	2
Глава 3. Управленческая этика	8	2	2	4	0,5	0,5	7	4	1	1	2
Глава 4. Этика деловых отношений в разных культурах	8	2	2	4	0,5	0,5	7	3	1	1	1
Раздел 2. Методы и средства делового общения	34	9	8	17	3	3	28	12	3	3	6
Глава 5. Этика делового общения в отраслях экономики	8	2	2	4	0,5	0,5	7	2	0,5	0,5	1
Глава 6. Речевой этикет	6	2	2	2	0,5	0,5	5	2	0,5	0,5	1
Глава 7. Деловые совещания	6	2	2	2	1	1	4	4	1	1	2
Глава 8. Этика дистанционного общения	8	1	1	6	0,5	0,5	7	2	0,5	0,5	1
Глава 9. Этика досуга делового человека	6	2	1	3	0,5	0,5	5	2	0,5	0,5	1
Раздел 3. Коммуникации, переговоры и этикет	34	9	8	17	2,5	2,5	29	16	4	4	8
Глава 10. Коллектив как социальная группа	6	2	1	3	0,5	0,5	5	2	0,5	0,5	1
Глава 11. Эффективные коммуникации	8	2	2	4	0,5	0,5	7	4	1	1	2
Глава 12. Деловые переговоры	6	2	2	2	0,5	0,5	5	4	1	1	2
Глава 13. Дипломатический этикет	6	1	1	4	0,5	0,5	5	2	0,5	0,5	1
Глава 14. Светский этикет	8	2	2	4	0,5	0,5	7	4	1	1	2
Итого часов:	100	26	24	50	7,5	7,5	85	40	10	10	20



Тематический план ключевых слов ГОС ВПО по дисциплине «Этика деловых отношений» разработан на основе разделов учебной литературы, привлечения современных технических средств обучения (кодоскопа, компьютера, видеофильма и др.), методов активного обучения и современных технологий обучения студентов (табл. 15.2).

Содержание программы (основные дидактические единицы)

Раздел 1. Основы этики деловых отношений

Глава 1. Сущность и происхождение этики. Формирование и история этики. Сущность деловой этики. Принципы и закономерности деловых отношений.

Глава 2. Этика в рыночной экономике. Этика бизнеса. Корпоративная этика. Деловая российская этика.

Глава 3. Управленческая этика. Этика руководителя. Этика служебных взаимоотношений. Философия организации как форма внутрифирменной морали.

Глава 4. Этика деловых отношений в разных культурах. Особенности деловой этики в разных странах мира. Американская этика бизнеса. Европейская этика бизнеса. Азиатская этика деловых отношений.

Раздел 2. Методы и средства делового общения

Глава 5. Этика делового общения в отраслях экономики. Формирование этики делового общения. Государственная этика. Социальная этика. Производственная этика. Коммерческая этика. Этика теневого бизнеса.

Глава 6. Речевой этикет. Основы риторики как искусства красноречия. Подготовка и проведение деловой беседы. Организация публичного выступления. Культура деловой дискуссии. Критика и принципы ее восприятия.

Глава 7. Деловые совещания. Подготовка делового совещания. Проведение делового совещания. Контроль исполнения решений совещаний.

Глава 8. Этика дистанционного общения. Роль информации в современном мире. Письменное общение и деловая переписка. Телефонные переговоры. Факсимильные и электронные сообщения.

Глава 9. Этика досуга делового человека. Специфика этикета на отдыхе. Искусство сувениров и подарков. Этика делового туризма и отдыха.

Раздел 3. Коммуникации, переговоры и этикет

Глава 10. Коллектив как социальная группа. Классификация социальных групп. Неформальные социальные группы. Типовые роли поведения в группах.

Глава 11. Эффективные коммуникации. Сущность и виды коммуникаций. Невербальные коммуникации как форма общения. Ключ к закрытой личности. Общение с «трудным» руководителем.

Глава 12. Деловые переговоры. Основы ведения переговоров. Искусство управления людьми. Социология и психология делового общения. Деловые презентации.

Глава 13. Дипломатический этикет. Визитная карточка. Титулы и звания. Виды дипломатических приемов. Подготовка приема. Рассаживание за столом. Проведение приема.

Глава 14. Светский этикет. Приветствия и представления. Поведение в обществе. Имидж и одежда сотрудника.

15.2. Подготовка реферата

Типовая структура реферата

Реферат должен состоять из двух основных частей:

1. *Теоретическая* – краткое изложение теории этики деловых отношений по трем основным разделам учебного пособия. Здесь достаточно привести основные определения и концептуальные схемы или таблицы по каждой главе. Желательно сделать цветодиагностику состояния с этикой деловых отношений по Вашей организации. Для этого элементы схемы (таблицы), которую Вы выбрали для диагностики по совету преподавателя, раскрашиваются по цветам: *зеленый*, если такие деловые отношения имеют место почти всегда в Вашей организации, *желтый*, если Вы можете отметить только фрагменты или эпизодическое проявление этики деловых отношений, *красный*, если все элементы этики деловых отношений игнорируются в Вашей организации.

2. *Практические задания.* В учебном пособии представлено 26 ПЗ. Из всего перечня практических заданий (ПЗ) учебного пособия по каждой главе Вы выбираете одно, наиболее важное и существенное лично для Вас и Вашей организации (кроме теста). ПЗ разрабатывается в соответствии с текстом главы и рекомендациями задания и приводится в соответствующей главе реферата.

3. *Тестовые задания.* Учебное пособие содержит 15 тестов. Они необходимы для самопроверки знаний студента по дисциплине. В процессе обучения необходимо на них ответить. В реферат тесты включать не следует.

Типовая структура реферата «Этика деловых отношений» приведена в табл. 15.3.

Таблица 15.3

Типовая структура реферата

Теоретические вопросы	Практические задания
Введение	
Раздел 1. Основы этики деловых отношений	
1. Сущность и происхождение этики	ПЗ 1. «Принципы деловых отношений» ПЗ 2. «Выносить сор из избы?» Тест 1. «Основы этики деловых отношений»
2. Этика в рыночной экономике	ПЗ 3. «Кодекс деловой этики»
3. Управленческая этика	Тест-анкета 2. «Личный стиль руководства» Тест 3. «Деловая женщина»

Теоретические вопросы	Практические задания
	Тест 4. «Ваш способ реагирования в конфликте?» ПЗ 4. «Адаптация примерной философии» Тест 5. «Эффективное руководство»
4. Этика деловых отношений в разных культурах	ПЗ 5. «Этика деловых отношений в зарубежных культурах»
Раздел 2. Методы и средства делового общения	
5. Этика делового общения в отраслях экономики	Тест 6. «Этика государственной власти» Тест 7. «Этика менеджера производства» ПЗ 6. «Этика делового общения в организации»
6. Речевой этикет	Тест 8. «Эффективность деловой беседы» ПЗ 7. «Конфликт» ПЗ 8. «Речевой этикет» Тест 9. «Ваше отношение к критике»
7. Деловые совещания	Тест 10. «Деловое совещание» ПЗ 9. «Деловое совещание»
8. Этика дистанционного общения	ПЗ 10. «Этика дистанционного общения»
9. Этика досуга делового человека	Тест 11. «Умеете ли вы отдыхать?» Тест 12. «Этика делового досуга» ПЗ 11. «Этика досуга делового человека»
Раздел 3. Коммуникации, переговоры и этикет	
10. Коллектив как социальная группа	Тест 13. «Социальная группа» ПЗ 12. «Анализ ролевой структуры»
11. Эффективные коммуникации	Тест 14. «Авторитет ли Вы?» ПЗ 13. «Шкалы предпочтений человека» ПЗ 14. «Мои вербальные коммуникации» ПЗ 15. «Каким я был?» ПЗ 16. «Общение с «трудным» руководителем»
12. Деловые переговоры	Тест-анкета 15. «Что я думаю о своем руководителе?» ПЗ 17. «Выбор заместителя» ПЗ 18. «Психология контакта» ПЗ 19. «Программа презентации»
13. Дипломатический этикет	ПЗ 20. «Визитная карточка» ПЗ 21. «Титулы и звания» ПЗ 22. «Подготовка приема» ПЗ 23. «Рассаживание за столом»
14. Светский этикет	ПЗ 24. «Светский этикет» ПЗ 25. «Костюм своего хозяина» ПЗ 26. «Одежда деловой женщины»
Заключение	
Литература	

15.3. Контроль знаний

Контроль и оценка знаний, умений и навыков студентов (слушателей) осуществляется на практических занятиях, консультациях, при защите рефератов и приеме зачета. В ходе контроля знаний преподаватель оценивает то, как студент (слушатель) понимает содержание дисциплины «Этика деловых отношений», его способность осознавать, применять положения дисциплины в конкретных ситуациях в соответствии с общепринятыми профессионально-этическими принципами, правилами, стандартами, нормами и требованиями. Оценивается также умение систематизировать и ясно излагать теорию. Наиболее важными критериями оценки реферата являются:

- точность и объективность темы, полнота отображения основных элементов содержания, доступность восприятия текста реферата как по содержанию, так и по форме;
- понимание путей и методов исследования вопроса по совершенствованию управленческой этики;
- изложение выводов автора с доказательствами новизны реферировемого материала в теории и практике деловых отношений;
- показ вновь возникших проблем в этике деловых отношений и путей их преодоления;
- стиль оформления работы (структура, заголовки, подзаголовки, общий дизайн).

Основными средствами контроля знаний являются 26 практических заданий (ПЗ) и 14 тестов для самооценки.

Подготовка к зачету

Подготовка к зачету включает в себя следующие этапы:

- изучение базового учебника или учебного пособия по главам;
- изучение рекомендованной литературы;
- выполнение ПЗ и анализ замечаний преподавателя;
- анализ материалов групповых семинаров и практических заданий;
- системный просмотр глав учебника, отдельных параграфов перед зачетом;
- чтение резюме и контрольных вопросов в конце каждой главы;
- изучение глоссария (терминов) в конце учебника и запоминание ключевых слов;
- компьютерное или ручное тестирование по главам учебника.

Процедура письменного зачета

1. Слушателю будет предложено 17 вопросов из расчета по одному контрольному вопросу по каждому разделу и главе. Нужно постараться ответить на максимально возможное количество вопросов. Каждый во-

прос оценивается преподавателем по 2-балльной шкале (да, нет) и затем приводится к 5-балльной шкале по всем 17 вопросам.

2. Состав вопросов для слушателей индивидуален и будет формироваться преподавателем по законам “случайной выборки” из значительного числа контрольных вопросов по параграфам учебного пособия.

3. Продолжительность зачета для студента – 2 академических часа. Пользоваться учебником, конспектом, рефератом, ПЗ и «шпаргалками» не разрешается.

4. В конце зачета убедитесь, что Вы не забыли написать фамилию, имя и отчество на зачетных листах. Если Вы этого не сделаете, Вашу работу нельзя будет оценивать.

5. Суммарная оценка по дисциплине «Этика деловых отношений» для студентов очного, очно-заочного и заочного отделений по принятой в вузе шкале (пяти-, семи- или десятибалльной) записывается в зачетную книжку по данной дисциплине.

Контрольные вопросы для письменного зачета

Контрольные вопросы включают основные термины в виде заголовков разделов, глав и параграфов, указанных в разделах учебного пособия «Этика деловых отношений».

Ф.И.О. студента, группа, дата зачета _____

Ф.И.О. преподавателя _____

Оценка преподавателя _____

Раздел 1. Основы этики деловых отношений

Глава 1. Сущность и происхождение этики

Глава 2. Этика в рыночной экономике

Глава 3. Управленческая этика

Глава 4. Этика деловых отношений в разных культурах

Раздел 2. Методы и средства делового общения

Глава 5. Этика делового общения в отраслях экономики

Глава 6. Речевой этикет

Глава 7. Деловые совещания

Глава 8. Этика дистанционного общения

Глава 9. Этика досуга делового человека

Раздел 3. Коммуникации, переговоры и этикет

Глава 10. Коллектив как социальная группа

Глава 11. Эффективные коммуникации

Глава 12. Деловые переговоры

Глава 13. Дипломатический этикет

Глава 14. Светский этикет

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Проблема этики деловых отношений

Проблема этики деловых отношений существует несколько тысячелетий, возникнув в древнем мире с созданием первых государств, предпринимательства и торговли. В развитой рыночной экономике и демократическом обществе роль этики деловых отношений возрастает. Перечислим наиболее актуальные проблемы этики деловых отношений российском предпринимательстве.

Зачем нужна этика в рыночной экономике, если проще быть хозяином и утверждать свои правила поведения?

В чем суть управленческой этики, как она влияет на служебные взаимоотношения и где она документально отражается?

Нужно ли знать этику деловых отношений в разных культурах Америки, Азии и Европы, если Вы работаете только в России?

Какими знаниями и умениями делового общения должен владеть современный руководитель и специалист?

Как овладеть искусством речевого этикета, провести публичное выступление и дискуссию?

Как эффективно организовать деловое совещание?

Роль дистанционного общения (Интернет, e-mail, телефон) в современном бизнесе?

Правила этики делового досуга: как вести себя на отдыхе и за границей?

Что такое социальная группа? Их виды и роли поведения.

Как организовать эффективные коммуникации?

Как работать с «трудным руководителем»?

Методы проведения деловых переговоров, разрешения конфликтов и деловых презентаций?

Каковы правила дипломатического этикета, виды приемов, рассаживание за столом и др.?

Искусство светского этикета в современном мире: приветствие, поведение в обществе.

Что нужно знать об имидже и одежде сотрудников на работе и в праздничные дни?

2. Чем данное учебное пособие отличается от других?

Во-первых, базовой теорией этики деловых отношений, взаимосвязанной с другими дисциплинами специальности «Управление персоналом» и «Менеджмент организации».

Во-вторых, унифицированным систематизированным изложением материала по стандарту европейского учебника: теория, методика, практический опыт, учебный модуль, резюме и контрольные вопросы.

В-третьих, рациональным сочетанием сложности и глубины материала для различных категорий читателей: студентов вузов, слушателей МВА, аспирантов, руководителей и специалистов по управлению персоналом.

В-четвертых, практико-ориентированной направленностью пособия, за счет использования программированного обучения и разработки конкретных заданий. На их основе пишется реферат для базовой организации, где предполагает работать студент.

В-пятых, оптимальным сочетанием таких параметров, как «цена», «объем» и «качество». Опытному педагогу и студенту это несложно сделать, почитав учебник и сравнив его с другими.

В-шестых, наличием учебно-методического комплекса по дисциплине, включающим в себя учебное пособие, рекомендации по самостоятельной работе, комплект фоллий для преподавателя, тесты и вопросы для контроля знаний. Часть материала содержится в главе 15 учебного пособия, а полный УМК поставляется по индивидуальным заказам вузов и организаций.

В-седьмых, рациональным сочетанием преподавательского мастерства, традиционного контактного обучения в звене «преподаватель – студент» и мультимедийного дистанционного обучения на базе CD и Интернет.

Авторы будут искренне рады за любые критические пожелания и высказывания по улучшению структуры и содержания учебного пособия «Этика делового общения».

Свои пожелания просим Вас направлять по адресу:

603062, Нижний Новгород, ул. Горная, 13. НИМБ.

Тел./факс: (831) 465-66-60, 465-78-67.

E-mail: roman@nimb.nnov.ru.

Адрес в Интернет: www.nimb.nnov.ru

ГЛОССАРИЙ

Беседа – 1. Разговор, обмен мнениями. 2. Род популярного доклада, обычно с обменом мнениями.

Государственная этика – совокупность этических норм, характеризующих стиль поведения и отношения государственных служащих внутри организации на основе государственных законов.

Деловая беседа – процесс общения с использованием вербальной и невербальной связи, направленный на решение вопросов производственной деятельности.

Деловая риторика – прикладная часть риторики, которая ориентирована на обеспечение деловых людей правилами обращения со словом культурной речи.

Деловая этика – совокупность нравственных норм и правил поведения предпринимателя, а так же требования, предъявляемые обществом к стилю его работы, характеру и способам общения, его моральному облику.

Деловой конфликт – проблемная ситуация, возникающая на производстве в процессе деловых отношений.

Дискуссия – обсуждение какого-либо спорного вопроса, исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонируя мнение собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели.

Закономерности межличностных отношений – объективно существующие связи явлений, возникающих в межличностном общении и накладывающих значительный отпечаток на его характер.

Информация управления – совокупность сведений (данных, сообщений), устраняющих неопределенность знаний у получателя сообщения. Информацию классифицируют по 8 основным признакам: представление, формирование, источник, ресурс, ценность, вид документов, компьютерная обработка, тенденции информатизации.

Коммерческая этика – совокупность нравственно-деловых правил, регулирующих отношения сторон в сфере обмена (коммерции, торговле, бытовом обслуживании).

Коммуникации – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. Невербальные коммуникации – язык общения, понимаемый всеми людьми с помощью движений тела, выражения лица, позы и зрачков.

Корпоративная социальная ответственность – достижение коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах уважения к людям, сообществам, окружающей среде.

Критика – форма контроля и оценки действий, которые не соответствуют требованиям, предъявляемым коллективом к личности.

Личность (моральная) – 1. Субъект нравственной деятельности; когда человек добровольно подчиняет свои действия моральным требованиям общества, ставит перед собой нравственные цели, самостоя-

тельно оценивает свои поступки и действия окружающих и воспитывает себя (самовоспитание). 2. Неповторимая совокупность биологических и социальных свойств человека, важнейшими из которых являются социальные, проявляющиеся в общественной деятельности человека.

Манеры – способ держать себя, внешние формы поведения и обращения с другими людьми, совокупность свойств речи (употребляемые выражения, тон, интонация) и характерные для человека походка, жестикуляция, мимика (иногда говорят о манере одеваться). Манеры относятся к культуре поведения и регулируются этикетом.

Неформальные группы – это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей. Необходимо знать признаки и факторы формирования неформальных групп.

Норма (моральная) –

1. Одна из наиболее простых форм нравственного требования: как элемент моральных отношений и как форма морального сознания.

2. Норма поведения, обычай, постоянно воспроизводимый в однотипных поступках множества людей как нравственный закон, обязательный для каждого человека в отдельности.

Общение – процесс человеческого взаимодействия, одновременно воспитания и самовоспитания, в котором без дидактики и морализирования люди воздействуют друг на друга. Средство общения: речь, слово, жесты и движения (прямые), переписка при помощи мобильных средств связи и электронных коммуникаций.

Переговоры – обмен мнениями между разными сторонами (поставщиками и покупателями, заказчиками и исполнителями и т.д.) с целью выработки или принятия какого-либо решения.

Поступок – 1. Совершенное деловым человеком какое-либо действие. 2. Решительное, активное действие менеджера в сложных условиях.

Привычка – 1. Поведение, образ действий, склонность, ставшее для делового человека в жизни обычными, постоянными. 2. Навык, умение.

Производственная этика – совокупность принципов и норм, регулирующих взаимоотношения участников трудового процесса. Производственная этика подразумевает соблюдение деловой морали в отрасли материального производства.

Решение управленческое – акт деятельности менеджера, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование социально-экономической системы.

Риторика – 1. Теория ораторского искусства. 2. Напыщенная и бессодержательная речь.

Руководитель – формальный руководитель, назначенный директором (начальником), имеющий властные полномочия, подчиненных, сотрудников и право принятия решений.

Служебные совещания – один из эффективных способов привлечения работников к процессу принятия решений; один из инструмен-

тов управления причастностью сотрудников к делам подразделения и организации в целом.

Совещание – это форма организации делового общения группы людей с целью обмена информацией и принятия коллективного управленческого решения. Существуют такие виды совещаний: инструктивное, оперативное (диспетчерское), проблемное (статистическое), научно-техническое.

Социальная группа – относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества. Различают большие, средние и малые социальные группы.

Социальная этика – это совокупность ценностно-нормативных представлений, в которых отражается отношение работников социальной сферы к труду и нормы поведения в своем учреждении.

Стиль руководства – совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя. Различают 4 стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный и смешанный.

Философия организации – совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений рабочих и служащих, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе воспитания всем персоналом организации.

Этика – 1. Совокупность принципов и норм поведения, принятых в данной эпохе и в данной социальной среде; учение о морали, нравственности. 2. Система норм, мораль какой-либо общественной группы или профессии (деловая и профессиональная этика).

Этика бизнеса – система норм взаимоотношений между различными сторонами бизнеса, а также социальная ответственность предпринимателей по отношению к внутренней и внешней среде.

Этика деловых отношений – система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в одной из сфер общественной жизни – профессиональной деятельности. Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Этика руководителя – система норм нравственного поведения руководителя. Заключается в необходимости совмещать основные профессиональные управленческие принципы с общегуманистическими, нравственными требованиями и предполагает знание основных норм взаимоотношений между людьми, личностью и коллективом, а также между коллективами (организациями).

Этика теневого бизнеса – сложившаяся в криминальной сфере совокупность определенных моральных принципов, соответствующих уголовной практике.

Этикет – совокупность правил, касающихся внешнего проявления отношения к людям, причем эти правила во многом определяются конкретными условиями, в которых происходит межличностное общение.

Литература

1. Алексина, Т.А. Прикладная этика / Т.А. Алексина. – М.: РУДН, 2004. – 210 с.
2. Алехина, И.В. Имидж в этике и бизнесе / И.В. Алехина. – М.: Дело, 2005. – 112 с.
3. Алехина, И.В. Имидж и этикет делового человека / И.В. Алехина. – М.: Дело, 2001. – 112 с.
4. Алехина, И.В. Морально-этические аспекты управления / И.В. Алехина. – М.: Дело, 2007. – 104 с.
5. Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 591 с.
6. Афанасьев, И. Деловой этикет / И. Афанасьев. – М.: ВИРА-Р, 2002. – 352 с.
7. Батаршев, А.В. Диагностика способности к общению / А.В. Батаршев. – СПб.: Питер, 2006. – 176 с.
8. Батаршев, А.В. Психология личности и общения / А.В. Батаршев. – М.: Владос, 2004. – 248 с.
9. Белолипецкий, В.К. Этика и культура управления: учебно-практическое пособие для гуманитарных вузов / В.К. Белолипецкий. – М.: МарТ ИКЦ, 2004. – 208 с.
10. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учеб. пособие / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 224 с.
11. Ботавина, Р.Н. Этика деловых отношений: учеб. пособие / Р.Н. Ботавина. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 208 с.
12. Браим, И.Н. Культура делового общения: учебник / И.Н. Браим. – Мн.: Экоперспектива, 1998. – 174 с.
13. Быкова, Т.А. Подготовка совещаний и собраний: практическое пособие / Т.А. Быкова, Т.В. Кузнецова. – М.: Бизнес-школа: Интел-синтез, 2000. – 80 с.
14. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология / Н.Ф. Вишнякова. – Мн., 2002. – 248 с.
15. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: Инфра-М, 2004. – 240 с.
16. Гительман, Л.Д. Амбициозные менеджеры: Дерзость и интеллект / Л.Д. Гительман, А.П. Исаев. – М.: Дело, 2004. – 360 с.
17. Гойхман, О.Я. Речевая коммуникация: учебник для вузов / О.Я. Гойхман, Т.М. Надеина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 272 с.
18. Горянина, В.А. Психология общения: учеб. пособие / В.А. Горянина. – М.: Академия, 2007. – 416 с.
19. Гражданский кодекс РФ: в 3 ч. – М.: Юркнига, 2004.

20. Гусейнов, А.А. Этика: учебник для вузов / А.А. Гусейнов, Р.Г. Апресян. – М.: Гардарики, 2005. – 472 с.
21. Деловой этикет / авт.-сост. И. Афанасьев. – К.: Альтерпрес, 1999. – 320 с.
22. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2006. – 464 с.
23. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 1100 с.
24. Зайверт, Л. Ваше время – в Ваших руках: [пер. с нем.] / Л. Зайверт. – 2-е изд. – М.: Интерэксперт: ИНФРА-М, 2001. – 268 с.
25. Зарецкая, Е.Н. Деловое общение: учебник / Е.Н. Зарецкая: В 2 т. – М.: Дело, 2002.
26. Иванов, В.Г. Этика / В.Г. Иванов: В 2 ч. – СПб.: СПб ГУП, 2004.
27. Иванова, В.И. Культура устной и письменной речи делового человека: справочник-практикум для самообразования / В.И. Иванова, В.С. Ключев. – М.: Флинта, 2002. – 315 с.
28. Измерение теневой экономики / под ред. И.И. Елисеевой, А.Н. Шириной. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. – 269 с.
29. Кабаченко, Т.С. Психология управления: Учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 384 с.
30. Канке, В.А. Этика ответственности. Теория морали будущего / В.А. Канке. – М.: Логос, 2003. – 352 с.
31. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 368 с.
32. Кирсанова, М.В. Современное делопроизводство: учеб. пособие / М.В. Кирсанова. – М.: ИНФРА-М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004. – 320 с.
33. Ключев, Е.В. Речевая коммуникация / Е.В. Ключев. – М.: ПРИОР, 1998. – 224 с.
34. Колтунова, М.В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет: учеб. пособие для вузов / М.В. Колтунова. – М.: Экономика, 2002. – 288 с.
35. Кондаленко, Л.К. Культура этикета: учеб. пособие / Л.К. Кондаленко. – Мн.: Белорусская наука, 2002. – 293 с.
36. Конституция РФ. – М.: Экзамен, 2004. – 64 с.
37. Кузнецов, И.Н. Современный этикет / И.Н. Кузнецов. – М.: ИТК «Дашков и К», 2007. – 495 с.
38. Кузнецов, И.Н. Корпоративная этика: учеб. пособие / И.Н. Кузнецов. – Мн.: Изд-во деловой литературы, 2003. – 480 с.

39. Культура устной и письменной речи делового человека: Практикум. – М.: Флинта: Наука, 1997. – 159 с.
40. Лабунская, В.А. Психология затрудненного общения: учебное пособие / В.А. Лабунская, Ю.А. Менджерицкая, Е.Д. Бреус. – М.: Академия, 2001. – 288 с.
41. Межличностное общение: учебник для вузов / В.Н. Куницын, Н.В. Казаринова. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
42. Найдено, В.В. Этика бизнеса: учебное пособие / В.В. Найдено, В.П. Распопов, А.А. Шевченко и др. – Н.Новгород: НГАСУ, 2001. – 576 с.
43. Налоговый кодекс РФ: в 2 ч. – М.: Омега-Л, 2004. – 480 с.
44. Никандров, Н.Д. Россия: ценности общества на рубеже XXI века / Н.Д. Никандров. – М.: МИРОС, 1997. – 141 с.
45. Пелих, А.С. Имидж делового человека / А.С. Пелих, Т.Г. Кизилова, А.Г. Пронченко. – М.: ПРИОР, 1997. – 112 с.
46. Персикова, Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учеб. пособие / Т.Н. Персикова. – М.: Логос, 2007. – 224 с.
47. Петрунин, Ю.Ю. Этика бизнеса: учеб. пособие / Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов. – М.: Проспект, 2007. – 352 с.
48. Пост, Э. Этикет / Эмили Пост / пер. с англ. М.М. Гурвица. – М.: РИПОЛ Классик, 2003. – 816 с.
49. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 415 с.
50. Разин, А.В. Этика: учеб. пособие для вузов / А.В. Разин. – М.: Академический проект, 2006. – 623 с.
51. Резник, С.Д. Мотивация управленческого персонала в строительстве / С.Д. Резник. – Пенза: ПГАСА, 2003. – 495 с.
52. Римашевская, Н.М. Человек и реформы: секреты выживания / Н.М. Римашевская. – М.: РИЦ ИСЭПН, 2003. – 392 с.
53. Рогов, Е.И. Психология отношений мужчины и женщины / Е.И. Рогов. – М.: Владос, 2002. – 288 с.
54. Романов, А.А. Грамматика деловых бесед / А.А. Романов. – Тверь: Фамилия, 2007. – 240 с.
55. Сабат, Э.М. Бизнес-этикет: [пер. с англ.] / Энн Мэри Сабат /. – М.: ФАИР, 1998. – 240 с.
56. Садохин, А.П. Межкультурная коммуникация: учеб. пособие / А.П. Садохин. – М.: Альфа-М, 2004. – 288 с.
57. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К, 2006. – 276 с.
58. Сервировка и этикет. – Мн.: Харвест, 1998. – 464 с.

59. Сестры Сорины (Коробцева, Н.А., Петрова, Е.А.) Язык одежды, или Как понять человека по его одежде: Психологический практикум / Сестры Сорины (Н.А. Коробцева, Е.А. Петрова) – М.: Тандем: Гном-Пресс: Экмос, 1998. – 224 с.
60. Сетков, В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс) / В.И. Сетков. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 169 с.
61. Скрипник, А.П. Этика: учебник для вузов / А.П. Скрипник. – М.: Проспект, 2004. – 352 с.
62. Соловьев, Э.Я. Современный этикет и деловой протокол / Э.Я. Соловьев. – М.: Ось-89, 2006. – 208 с.
63. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления: учебник / Л.Д. Столяренко. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2001. – 512 с.
64. Столяренко, Л.Д. Психология управления: учебник / Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 507 с.
65. Сухарев, В.А. Этика и психология делового человека / В.А. Сухарев. – М.: ФАИР, 2000. – 400 с.
66. Трудовой кодекс РФ. – М.: Омега-Л, 2004. – 184 с.
67. Фомин, Ю.А. Психология делового общения / Ю.А. Фомин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Мн., 2003. – 384 с.
68. Формаковская, Н.И. Культура общения и речевой этикет / Н.И. Формаковская. – М.: Икар, 2004. – 236 с.
69. Фромм, Э. Человек для себя. Исследование психологических проблем этики / Э. Фромм. – Мн., 1992. – 253 с.
70. Хасан, Б.И. Психология конфликта и переговоры: учебное пособие / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов. – М.: Академия, 2007. – 191 с.
71. Холопова, Т.И. Протокол и этикет для деловых людей / Т.И. Холопова, М.М. Лебедева. – М.: Инфра-М, 2000. – 366 с.
72. Шейнов, В.П. 12 секретов успеха / В.П. Шейнов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 416 с.
73. Шейнов, В.П. Искусство убеждать / В.П. Шейнов. – Мн.: Харвест, 2007. – 464 с.
74. Щекин, Г.В. Как эффективно управлять людьми: Психология кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. – Киев: МАУП, 1999. – 400 с.
75. Эйтвин, Г. Имидж современного мужчины / Г. Эйтвин, О. Бриди. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2000. – 640 с.
76. Этика: Учебник / под общ. ред. Е.Д. Дубко, А.А. Гусейнова. – М.: Гардарики, 2006. – 496 с.
77. Этикет / авт.-сост. О.Н. Улищенко. – Харьков: Фолио; К.: Абрис; Ростов-н/Дону: Феникс, 1998. – 400 с.

Содержание

Предисловие	3
Раздел 1. Основы этики деловых отношений	6
Глава 1. Сущность и происхождение этики	7
1.1. Формирование и история этики	7
1.2. Сущность деловой этики	13
1.3. Принципы и закономерности деловых отношений	20
Глава 2. Этика в рыночной экономике	34
2.1. Этика бизнеса	34
2.2. Корпоративная этика	39
2.3. Деловая российская этика	46
Глава 3. Управленческая этика	60
3.1. Этика руководителя	60
3.2. Этика служебных взаимоотношений	71
3.3. Философия организации как форма внутрифирменной морали	84
Глава 4. Этика деловых отношений в разных культурах	100
4.1. Особенности деловой этики в разных странах мира	100
4.2. Американская этика бизнеса	104
4.3. Европейская этика бизнеса	106
4.4. Азиатская этика деловых отношений	110
Раздел 2. Методы и средства делового общения	118
Глава 5. Этика делового общения в отраслях экономики	119
5.1. Формирование этики делового общения	119
5.2. Государственная этика	121
5.3. Социальная этика	133
5.4. Производственная этика	136
5.5. Коммерческая этика	144
5.6. Этика теневого бизнеса	148
Глава 6. Речевой этикет	157
6.1. Основы риторики как искусства красноречия	157
6.2. Подготовка и проведение деловой беседы	162
6.3. Организация публичного выступления	168
6.4. Культура деловой дискуссии	174
6.5. Критика и принципы ее восприятия	176
Глава 7. Деловые совещания	183
7.1. Подготовка делового совещания	183
7.2. Проведение делового совещания	188
7.3. Контроль исполнения решений совещаний	192

Глава 8. Этика дистанционного общения	202
8.1. Роль информации в современном мире	202
8.2. Письменное общение и деловая переписка	206
8.3. Телефонные переговоры	211
8.4. Факсимильные и электронные сообщения	222
Глава 9. Этика досуга делового человека	229
9.1. Специфика этикета на отдыхе	229
9.2. Искусство сувениров и подарков	233
9.3. Этика делового туризма и отдыха	241
Раздел 3. Коммуникации, переговоры и этикет	249
Глава 10. Коллектив как социальная группа	250
10.1. Классификация социальных групп	250
10.2. Неформальные социальные группы	255
10.3. Типовые роли поведения в группах	263
Глава 11. Эффективные коммуникации	272
11.1. Сущность и виды коммуникаций	272
11.2. Невербальные коммуникации как форма общения	277
11.3. Ключ к закрытой личности	284
11.4. Общение с "трудным" руководителем	287
Глава 12. Деловые переговоры	301
12.1. Основы ведения переговоров	301
12.2. Искусство управления людьми	306
12.3. Социология и психология делового общения	310
12.4. Деловые презентации	331
Глава 13. Дипломатический этикет	335
13.1. Визитная карточка. Титулы и звания	335
13.2. Виды дипломатических приемов	344
13.3. Подготовка приема	346
13.4. Рассаживание за столом	349
13.5. Проведение приема	352
Глава 14. Светский этикет	357
14.1. Приветствия и представления	357
14.2. Поведение в обществе	362
14.3. Имидж и одежда сотрудника	369
Глава 15. Рекомендации по самостоятельной работе	380
15.1. Рабочая программа	380
15.2. Подготовка реферата	383
15.3. Контроль знаний	385
Заключение	387
Глоссарий	389
Список литературы	392



НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА И БИЗНЕСА

*Лицензия Рособрнадзора А №164985 от 18 мая 2005 г.
Свидетельство о государственной аккредитации от 24 июня 2005 г. № 1963,
серия В № 000534*

Негосударственное образовательное учреждение «Нижегородский институт менеджмента и бизнеса» основано 15 октября 1988 года. В настоящее время является крупным, динамично развивающимся негосударственным образовательным учреждением в Приволжском федеральном округе. По рейтингу Министерства образования и науки РФ НИМБ занимает 6 место среди аккредитованных негосударственных вузов России.

За годы работы институтом было подготовлено более 5000 бакалавров и специалистов, 22000 выпускников краткосрочных программ повышения квалификации. На новые условия хозяйствования переведено 48 крупных и средних предприятий. Ведется обучение нескольких тысяч студентов по программам высшего профессионального образования.

Программы высшего профессионального образования

Обучение ведется по очной, заочной, заочной с использованием дистанционных технологий по программам государственного образовательного стандарта многоуровневого образования.

Бакалавр
521500 Менеджмент
521600 Экономика
521000 Психология

Специалист
061100 Менеджмент организации
061500 Маркетинг
062100 Управление персоналом
060400 Финансы и кредит
060500 Бухучет, анализ и аудит
020400 Психология
350400 Связи с общественностью
03050165 Юриспруденция (диплом НПА)

Программа MBA

“Мастер делового администрирования”

Программа “Мастер делового администрирования” – это высший уровень профессиональной квалификации в области менеджмента. Программа MBA НИМБ открыта в 1995 г. и включена в мировой список программ MBA.

Целью программы MBA является подготовка управленческих кадров нового стиля мышления, владеющих глубокими знаниями об особенностях рыночной экономики и умениями, необходимыми для стратегического развития организации. Программа подготовлена в соответствии с Государственным стандартом программ MBA, утвержденным Министерством образования РФ.

Обучение ведется по очно-заочной форме обучения (занятия проводятся 1 раз в неделю по субботам) на базе современных учебно-методических комплексов дисциплин.

Выпускник программы MBA получает диплом государственного образца о профессиональной переподготовке специалиста в области менеджмента или экономики. Институтом выпущено более 140 руководителей по программе MBA.

Региональный межвузовский совет по защите докторских диссертаций

С 2002 г. на базе НИМБ работает Региональный межвузовский (объединенный) совет по защите докторских диссертаций по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством. Совет создан на базе вузов из 7 регионов России. За период 2002-2006 гг. в РМС защищено 9 докторских и 62 кандидатских диссертаций. Научные направления работы совета – теория управления экономическими системами, маркетинг, экономика труда, управление инновациями и инвестиционной деятельностью. В РМС вошли 25 докторов наук, имеющих звание профессора. РМС принимает к защите диссертации на соискание ученой степени доктора и кандидата экономических наук.

Научно-консалтинговые проекты

С момента образования институтом выполнено более 48 научно-консалтинговых проектов: стратегия развития региона (области, республики, края); стратегические планы развития городов, районов; стратегия развития предприятия (реструктуризация организаций). Наиболее известные проекты: стратегические планы развития городов Нижнего Новгорода (1998 г.) и г. Кирова (2000 г.); стратегия развития крупных предприятий ОАО «Заволжский моторный завод» (1997 г.), ОАО «Борский стекольный завод» (1997 г.); «Стратегия социально-экономического развития г. Кирова-Чепецка» (2002 г.); «Техническое задание на разработку стратегии социально-экономического развития Нижегородской области до 2015 г.» (2005 г.), «Стратегический план развития ООО «Марийская фруктовая компания» на период до 2010 года» (2006 г.) и др.

Издательская деятельность

Результатом научно-издательской деятельности ученых института за последние годы является выход научно-методической литературы: 22 монографии, 147 учебников и учебных пособий; научных статей и тезисов – 654. Наиболее значительные работы:

- Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 6-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – 1100 с.
- Егоршин, А.П. Маркетинг образования: учебное пособие для вузов / А.П. Егоршин, В.И. Кучеренко, И.В. Ванькина – М.: Логос, 2007. – 336 с.
- Егоршин, А.П. Карьера одаренного менеджера: Монография / А.П. Егоршин, С.Г. Филимонова. – М.: Логос, 2007. – 408 с.
- Мазин, А.Л. Экономика труда: учебник для вузов / А.Л. Мазин. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 575 с.
- Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: Инфра-М, 2008. – 288 с.

Инфраструктура вуза

НИМБ располагает офисными учебными аудиториями на 2340 мест, оборудованными современными ТСО, тремя компьютерными классами, библиотекой, гостиницей на 65 мест (***), кафе на 150 мест, фитнес-центром, автостоянкой. Институт расположен в лесопарковой зоне г. Н.Новгорода.

Координаты института:

603062, Нижний Новгород, ул. Горная, 13.

Тел./факс: (831) 465-66-60, 465-78-67.

E-mail: roman@nimb.nnov.ru WWW.nimb.nnov.ru

**Александр Петрович Егоршин
Владимир Петрович Распопов
Наталья Вячеславовна Шашкова**

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Учебное пособие

Научный редактор А.П. Егоршин

Редактор Е.В. Ненашева.

Корректор А.Н. Рудович.

Компьютерная верстка Ю. В. Смирновой, Е. Е. Комаровой.

Подписано в печать 22.01.2008. Формат 60×90/16.

Печать офсетная. Уч.-изд. л. 27. Усл. печ. л. 25.

Тираж 3000 экз. Заказ № _____. Цена договорная.

Издательство Нижегородского института менеджмента и бизнеса

603062, Н. Новгород, ул. Горная, д. 13. Тел. 465-78-67.

603950, Нижний Новгород,
ул. Варварская, д. 32, ФГУНПП "Нижполиграф"