

КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА

Учебное пособие

Москва

«Издательство деловой и учебной литературы»
2003

УДК 174:316.6(075.8)

ББК 87.7я73

К 68

Рецензенты:

К.Н. Кунцевич - доктор социологических наук, профессор;

А.Л. Кыштымов - кандидат исторических наук, доцент.

Корпоративная этика: Учебное пособие / Авт.сост. К 68 И.Н. Кузнецов. - М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2003. - 480 с.

В книге рассматриваются теоретические, методические и практические вопросы этики корпоративных отношений. Раскрываются ее природа, сущность и основные принципы; анализируются методы управления этическими нормами межличностных отношений в коллективе, правила корпоративных отношений и культуры общения. Приведены теоретические и практические рекомендации по этике корпоративных отношений.

Предназначена для студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей дисциплин «Менеджмент», «Корпоративная культура», «Этика деловых отношений». Будет полезна для представителей деловых кругов, работников органов исполнительной и законодательной власти, средств массовой информации.

ISBN 5-94486-028-6.

УДК 174:316.6(075.8)
ББК 87.7я73

ISBN 5-94486-028-6

© Кузнецов И.Н., текст, составление,
2003

© Оформление. «Издательство деловой
и учебной литературы», 2003

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭТИКИ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ

1.1. СУЩНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ

1.1.1. Определение

Под *этикой* в широком смысле слова понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни. Базируясь на общечеловеческих нормах и правилах поведения, этические нормы служебных отношений имеют отличительные особенности.

В последнее время все большее внимание уделяется этике корпоративных отношений. Это выражается в увеличении объема обучающих программ в системе вузовской и послевузовской подготовки по соответствующим дисциплинам (например, «этика и деловой этикет», «этика бизнеса», «этика и этикет деловых отношений» и др.). Работодатели уделяют все большее внимание вопросам этики корпоративных и личностных взаимоотношений при отборе персонала и приеме его на работу, а также в процессе непосредственного выполнения сотрудниками своей профессиональной роли.

Необходимо подчеркнуть, что понятие «профессиональная роль» включает в себя не только способности к выполнению должностных обязанностей, но и навыки взаимоотношений с внешним окружением (коллегами, руководством, подчиненными, клиентами, партнерами и др.) в процессе реализации зафиксированных для конкретной должности профессиональных задач или функций. Соблюдение этики деловых отношений - один из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

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

Использование норм и правил этики корпоративных отношений воспринимается окружающими всегда благожелательно. Эффект восприятия усиливается многократно, если этическое поведение становится естественным и ненарочитым. Это происходит тогда, когда правила этики являются внутренней психологической потребностью человека и отработаны в процессе систематического тренинга.

Причем тренинг этот предполагает использование как специальных практических занятий в рамках той или иной образовательной программы, так и любой ситуации, складывающейся в процессе профессиональной деятельности, для отработки навыков этики взаимоотношений. Например, изучив правила проведения деловой беседы или телефонных переговоров, можно использовать любую беседу в качестве тренинга.

Указанный подход следует распространить не только на сферу служебных взаимоотношений, но и на отношения с друзьями, родственниками, случайными собеседниками.

Еще раз следует подчеркнуть, что этика включает в себя систему универсальных и специфических (например, для какой-либо профессиональной деятельности) нравственных требований и норм поведения, т.е. *этика деловых отношений основывается на общих правилах поведения, выработанных людьми в процессе совместной деятельности*. Естественно, что многие нормы взаимоотношений в деловой обстановке справедливы для повседневной жизни, и наоборот, практически все правила межличностных взаимоотношений находят свое отражение в служебной этике.

Вряд ли можно считать правильным такое положение, когда человек ведет себя по-разному в деловой и домашней обстановке. Корректным во взаимоотношениях, внимательным и вежливым с людьми надо быть всегда и везде. Сказанное не исключает, например, определенную твердость и организаторские навыки во взаимоотношениях с близкими, равно как и чуткое отношение к личным проблемам коллег по работе.

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

Взаимосвязь категорий этики и деловой этики можно проследить на логической последовательности отдельных проблем восприятия людьми друг друга. Благоприятная основа для знакомства, для дальнейших взаимоотношений во многом закладывается в первые моменты встречи.

Существенную роль играет и внешний облик человека, его соответствие ситуации, что свидетельствует об уважительном отношении к окружающим. Немаловажную роль играет такая

кажущаяся мелочью деталь, как этика приветствия, рукопожатия и представления человека человеку. Эти начальные нюансы взаимоотношений важны как в повседневной, так и в деловой жизни.

Для установления деловых взаимоотношений необходимо уметь заинтересовать человека четкими и в то же время образными высказываниями, вниманием к сущности вопроса. Эти проблемы решаются при отработке навыков риторики, важных в повседневной жизни и особенно в служебной обстановке.

Эти навыки должны найти свое воплощение в специальных правилах подготовки и ведения беседы, так как с необходимостью их применения мы сталкиваемся повсеместно. Достижение результата беседы, причем в уважительной форме, является важным условием как в бытовой, так и в деловой обстановке.

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

Часто во время деловых бесед бывает необходимо высказать в адрес собеседников критические замечания или суждения. Как общая, так и корпоративная этика в таких случаях содержат сходные правила, помогающие выйти из щекотливой ситуации, никого не обидев.

Итак, практически все направления корпоративной этики имеют правила, применимые этикой поведения в широком смысле слова. Кроме того, *все без исключения направления деловой этики базируются на основополагающих нормах этики* (уважение чувства собственного достоинства и личного статуса другого человека, понимание интересов и мотивов поведения окружающих, социальная ответственность за их психологическую защищенность и т.п.).

1.1.2. Принципы этики корпоративных отношений

Принципы этики корпоративных отношений - обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, регулирующие поведение участников деловых отношений.

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

- создание материальных ценностей во всем многообразии форм рассматривается как изначально важный процесс;
- прибыль и другие доходы рассматриваются как результат достижения различных общественно значимых целей;
- приоритет в разрешении проблем, возникающих в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции.

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

Таких принципов и, соответственно, аксиом десять

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании (принцип основан на учении древнегреческих философов, в частности Протагора, о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).

2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях - честности, открытости, умеренности и т.п.).

3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства локтя, так как все мы работаем на одну общую цель (принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).

4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные

нормы общества (принцип основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо).

5. Никогда не делай того, что не ведет к большому благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь (принцип основан на этике утилитаризма (практической пользе нравственного поведения), разработанной И. Бентамом и Дж.С. Миллом).

6. Никогда не делай того, чего ты не желал бы испытать от других (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме).

7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других (принцип основан на взглядах Ж.Ж. Руссо и Т. Джефферсона на права личности).

8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат. Ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства (принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке).

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в обществе (принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса);

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию (принцип основан на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества).

Указанные принципы в той или иной степени присутствуют и признаются справедливыми в различных деловых культурах. Идеальной, хотя и весьма отдаленной целью мирового делового сообщества становится тип отношений, основанный на торжестве морально-этических принципов.

Одним из важнейших шагов в этом направлении можно считать принятую в 1994 г. в швейцарском городе Ко (Саух) Декларацию Ко - «*Принципы бизнеса*». В Декларации предпринята попытка объединить основы восточной и западной деловых культур, ее инициаторами выступили руководители крупнейших национальных и транснациональных корпораций США, Западной Европы и Японии.

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

В качестве главных принципов международного бизнеса выделены следующие:

- ответственность бизнеса: от блага акционеров – к благу его ключевых партнеров;
- экономическое и социальное влияние бизнеса – к прогрессу, справедливости и мировому сообществу;
- этика бизнеса: от буквы закона к духу доверия;
- уважение правовых норм;
- поддержка многосторонних отношений;
- забота об окружающей среде;
- отказ от противозаконных действий.

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

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

Во взаимоотношениях организации с покупателями ключевыми должны стать принципы:

- обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества;
- обходиться с клиентами честно во всех аспектах своей коммерческой деятельности, обеспечивая

высокий уровень обслуживания для удовлетворения их потребностей;

- принимать необходимые усилия для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоровье и безопасность клиентов, а также состояние окружающей среды;
- гарантировать уважение и признание человеческого достоинства в предлагаемых товарах, маркетинге и рекламе; уважать целостность культуры клиентов.

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

- обеспечивать профессиональный и тщательный менеджмент - гарантию справедливой и конкурентоспособной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;
- обеспечивать владельцам и инвесторам открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;
- сохранять, защищать и приумножать активы владельцев и инвесторов;
- с вниманием относиться к требованиям, предложениям, резолюциям владельцев и инвесторов.

Отношения организации с персоналом рекомендуется строить таким образом:

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

Общепринятые этические принципы для организаций и руководителей:

- «золотое правило менеджера» - в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к подчиненным, руководству, клиентам таких поступков, каких бы не желали видеть по отношению к себе;
- авансирование доверием (в коллективе создаются благоприятные условия для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие - его потенциалу, квалификации, чувству ответственности);
- право на свободу служебного поведения, поступков, действий менеджера или рядового сотрудника организации не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу других);
- справедливость во владении (приобретении) полномочий, ответственности, права распоряжаться ресурсами различных видов, в определении сроков выполнения работы и т.п. (в той степени и до тех границ, пока эти полномочия, права и обязанности не касаются, не задевают, не ослабляют прав, ответственности, полномочий других менеджеров, не выходят за рамки организации);
- справедливость при передаче средств и ресурсов, а также прав, привилегий и льгот (этичным считается добровольная передача менеджером всего перечисленного, неэтичным - грубый нажим по отношению к сотруднику, требования нарушить нормы универсальной этики или закона);
- максимум прогресса (действия менеджера или организации в целом этичны, если способствуют развитию организации или отдельных ее частей, не нарушая существующих этических норм);
- терпимое отношение менеджера к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран и регионов;
- разумное сочетание индивидуального и коллективного начал в работе менеджера, в принятии решений;
- постоянство воздействия, поскольку обеспечение соблюдения этических норм базируется на

использовании социально психологических методов, требующих длительного применения для получения нужного результата.

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

1.2. МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ОБЩЕНИЕ: МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ, ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ

Владение совокупностью приемов построения межличностного общения - важнейшее условие успеха современного человека.

Многие неосознанно вырабатывают собственную психологическую схему общения. Но не всегда выработанные таким опытным путем навыки являются оптимальными, так как опыт отдельного человека в чем-то ограничен, а восприятие несовершенно. Существуют и привычные ошибки поведения, которые человеком не осознаются. Поэтому предлагаем вам следующие рекомендации.

1.2.1. Критерии выбора модели поведения

Общепризнаны следующие критерии выбора модели поведения:

1. *Соответствие поведения закону, установленному в обществе правопорядку.*
2. *Нравственность.* При всей склонности людей к субъективной трактовке морали существуют общепринятые подходы к объяснению ее основных понятий, таких как честность, справедливость, совесть. Их однозначная интерпретация и неуклонное соблюдение - гарант верности выбранной человеком модели поведения.
3. *Оценка конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств.* Интуитивная или умозрительная оценка ситуации является важнейшим условием оптимизации модели поведения. Как показывает практика, нередко индивидуальность человека проявляется на фоне других, более ярких натур, так как он удачно проявил себя в конкретной ситуации (выигрышно «смотрелся», «слушался», «запомнился»).
4. *Цель, которую ставит перед собой человек.* Чем значительнее собственная цель, тем больше она стимулирует. Увлеченность целью не должна породить недооценку значения четкого соблюдения этапов движения к ней. Полезно дробить цель на последовательно выстроенные задачи, чтобы их реализация представляла собой ступени приближения к ней. Таким образом выстраивается предметно ощутимая логика достижения цели.
5. *Самокритичная оценка собственных возможностей, использование конкретной модели поведения.* Любое копирование чужого-то стиля в общении опасно. Например, в деловом общении велика роль речевого экспромта. Чем дольше пауза между каверзным вопросом и остроумным ответом, даже если последний состоится, тем меньше «очков» набирает испытуемый. Такова аксиома публичного диалога. Или другой пример: люди с недостатками внешности обладают заниженным чувством самоуважения. Это тоже накладывает отпечаток на выбор ими модели поведения. Разумно тщательно взвешивать все свои характеристики, избирая личное поведенческое амплуа.
6. *Выделение и конкретизация собственных возможностей.* Принимая во внимание чрезвычайную важность этого постулата, необходимо особо рассмотреть все, что касается вашего умения использовать человековедческие технологии. Прежде всего те, которые имеют непосредственное отношение к общению. К таким технологиям относятся: индивидуальная работа с коллегами, подчиненными; «конструирование» коллективов; стимулирование делового честолюбия; речевое воздействие и т.п.
7. *Всегда актуально значение психолого-половых характеристик личности,* то есть тех личностных и деловых качеств, которые партнеры по общению ожидают от человека, заинтересованного в их расположении. Что имеется в виду? Чтобы не разрушить каких-то иллюзий или стереотипов и не разочаровать партнеров, рекомендуется проявлять те личностно-деловые качества, которые они ожидают в вас найти.

Выбор той иной модели поведения в каждой конкретной ситуации в значительной мере зависит от личности того, с кем приходится общаться.

1.2.2. Принципы построения межличностного общения

1. Самые первые и сильные впечатления о человеке зависят от его *внешнего вида*. Поэтому любой из нас должен всегда иметь опрятный вид, быть стройным, подтянутым, с надлежащей выправкой (то есть стоять, ходить прямо, не сутулясь, держать плечи развернутыми). Следите за выражением лица. В обычном общении оно не должно быть угрожающим или надменным - это может стать психологическим барьером при разговоре с людьми.

2. Решающими для формирования впечатления о человеке становятся *первые четыре минуты общения* с ним. В этот промежуток времени активно работают все наши органы чувств, с помощью которых мы создаем целостное представление о другом человеке.

К исходу четвертой минуты уже становится в общих чертах ясно - симпатичны люди друг другу или наоборот, расположены к взаимному общению или нет. Вероятно, вы могли ощутить на себе, что первое впечатление о человеке иногда обманчиво и вместе с тем довольно устойчиво, так что подчас должно пройти длительное время, чтобы оно переменялось.

Следовательно: в первые четыре минуты общения полностью подчините свое поведение нужному тону общения.

3. Начинайте беседу только с дружеского тона, *поддерживайте положительную установку в общении*.

Установкой в психологии обозначают состояние готовности или предрасположенности к действию определенным образом. Будьте вежливы и тактичны, доброжелательны и предупредительны.

4. Не забывайте, что своеобразным мимическим знаком расположения является *улыбка*. Улыбка нужна не только другим, но и нам самим. Она повышает настроение и работоспособность. Как настроение влияет на выражение лица, так и, наоборот, выражение лица способствует созданию соответствующего настроения. Доказано, что можно улучшить настроение, изобразив на лице веселье, радость. Ведь мимические мышцы тесно связаны со структурами мозга. Искусственно улыбаясь, мы включаем те механизмы, которые обеспечивают естественную улыбку.

5. Используйте *метод утвердительных ответов*. Не начинайте разговор с обсуждения тех вопросов, по которым расходитесь с собеседником в мнениях. Стоит человеку сказать «нет», как его самолюбие начинает требовать, чтобы он оставался последовательным в своих суждениях.

Поэтому задайте вначале вопросы, на которые собеседник, скорее всего, ответит утвердительно. Следите за тем, чтобы и далее разговор шел по пути «накопления согласия». Человек не любит менять мнение. Если он согласился с вами в девяти случаях, то, скорее всего, согласится и в десятом.

6. *Будьте хорошим слушателем.*

Развитая способность слушать предполагает следующее:

- никаких побочных мыслей;
- сконцентрируйте внимание на сущности предмета; не старайтесь запомнить все подряд - это практически невозможно;
- пока вы слушаете, нельзя обдумывать последующий вопрос или свой ответ;
- научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной вами информации;
- установите, какие слова и идеи возбуждают ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие, так как в состоянии сильного эмоционального возбуждения люди обычно слушают очень внимательно;
- когда вы слушаете, спросите себя: «В чем цель говорящего?»;
- обращайте внимание не только на слова, но и на тембр голоса, мимику, жесты, позу и т.д.;
- покажите говорящему, что вы его понимаете; это можно сделать, повторяя своими словами то, что услышали, или смысл того, что вам сказали;
- не высказывайте оценок;
- не давайте советов (во время выслушивания); оценки и советы, даже когда они даются из лучших побуждений, обычно ограничивают свободу высказываний говорящего, мешают выделить наиболее существенное в словах.

Для развития в себе способности слушать можно использовать следующее упражнение. Ежедневно по 10 минут, полностью сконцентрировавшись и отключившись от остальных мыслей, слушайте кого-нибудь (коллегу, посетителя и т.д.), уточняя своими вопросами его сообщение. Прием прост, но крайне эффективен при систематическом применении.

7. *Избегайте критиковать коллег и других людей; пореже жалуйтесь.*

8. *Избегайте излишних споров*, особенно в присутствии большого количества людей.

Вместо словесной перепалки следует спокойно выслушивать собеседника и, не заражаясь его горячностью, сконцентрироваться на поиске путей разрешения проблемы. Опыт показывает, что попытка переспорить собеседника не дает положительного результата, но его можно достичь с помощью разумного компромисса. Выясните: что собеседник хочет? Возможно, истина его не интересует и он лишь желает самоутвердиться, споря с вами.

Если вы не правы, признайтесь в этом в категоричной форме. Это настраивает собеседника на дружеский лад.

9. *Демонстрируйте неподдельный интерес к другим людям.*

Обратите внимание на ключевое слово: «неподдельный». Имеется в виду умение высказывать уважение к интересам других людей. Вдумайтесь: слово «я» является одним из наиболее часто употребляемых слов нашего языка. Будьте внимательны к чужому «я».

10. Прежде чем убеждать человека в чем-либо, *постарайтесь понять его позицию.*

Заведите разговор о том, что интересует вашего собеседника. При этом большое значение имеет первая фраза.

11. Добиваясь чего-либо от человека, *постарайтесь пробудить в нем желание сделать это.*

Всегда помните - никто не любит приказаний. Большинство людей внушаемо и легко поддается убеждению. Искусство убеждать делает максимально продуктивным ваше общение с окружающими. Поэтому требования лучше излагать в такой форме: «Не считаете ли вы, что так сделать лучше?», «Я буду вам признателен, если вы...». Не стесняйтесь апеллировать к чувствам.

12. *Уважайте мнение других людей.*

Старайтесь не говорить прямо, что человек неправ, этим вы только вызовете в нем внутренний протест. Общению содействуют фразы-мостики типа: «Я внимательно вас слушаю», «Это понятно» и т.п.

13. *Запоминайте и не путайте имена людей.*

Человек будет очень расположен к вам, если вы помните, как его зовут.

14. *Помогайте людям чувствовать их значимость.*

Люди, допускающие в общении высокомерный тон, грубость, заносчивость; иронические или невежливые замечания; выражения и реплики, оскорбляющие человеческое достоинство; угрозы, нравоучения и несправедливые упреки; незаслуженные обвинения; угрожающие жесты, а также другие выражения и действия, унижающие личность, не только дискредитируют свои организации, но и совершают грубый психологический просчет.

Искренне цените и хвалите достоинства людей. А достоинства всегда есть у любого человека.

15. *Давайте человеку возможность сохранить свою репутацию.*

16. *Помните о врагах общения - раздражительности и бестактности.* Раздражительность как минимум невыгодна вам.

Во-первых, она затрудняет общение, и вам придется потратить больше усилий, чтобы добиться чего-то. Во-вторых, она приводит к ослаблению защитных сил организма (снижая иммунитет). Осознав это, старайтесь подавлять появляющееся в вас раздражение. Для этого присмотритесь повнимательнее, и вы убедитесь, что предмет раздражения того не стоит. Разорвите порочный круг ситуации, низведя ее до нормально масштаба рядовой трудности.

1.2.3. Как воспринимать критику

Нередко приходится выслушивать критические замечания в свой адрес. Но давно известно, что критика становится полезной лишь тогда, когда люди, которым она адресуется, имеют определенные установки на ее восприятие; их можно свести к следующим положениям.

Критика в мой адрес – мой личный резерв совершенствования.

Объективно критика – это форма помощи критикуемому в поисках и устранении недостатков в работе. Критика в мой адрес – это указание направлений совершенствования того дела, которым я занимаюсь.

Нет такой критики, из которой нельзя было бы извлечь пользу.

Всякое приглушение критики вредно, так как «загоняет болезнь внутрь» и тем затрудняет

преодоление недостатка.

Конструктивное (с установкой на улучшение дела) восприятие критических замечаний не может зависеть от того, какими мотивами критикующий руководствовался (важно, чтобы была верно указана суть недостатка).

Деловое восприятие критики не должно зависеть от того, кто (какой человек, с какими целями) высказывает критические замечания.

Восприятие критики не должно зависеть от того, в какой форме она преподносится; главное, чтобы были проанализированы недостатки.

Критика делает человека сильнее, так как позволяет увидеть и устранить то, что мешает достичь успеха и на что он сам не обращает внимания.

Центральный принцип конструктивного восприятия – все, что я сделал, можно сделать лучше. Ценнейшая способность – уметь отыскивать в критике рациональное зерно даже тогда, когда оно с первого взгляда не просматривается.

Любая критика требует размышлений; как минимум – о том, чем она вызвана, как максимум – о том, как исправить положение.

Польза критических замечаний состоит в том, что в их свете анализируются и сферы работы, не затрагиваемые в обсуждении.

Первый шаг правильного восприятия критики - ее фиксация; второй - ее осмысление и выявление возможности использовать для дела; третий - исправление недостатка; четвертый - создание условий, исключающих его повторение.

Меня критикуют – значит, верят в мои способности исправить дело и работать без сбоев.

Если критика в мой адрес отсутствует - это показатель пренебрежения ко мне как к работнику.

Наиболее ценная критика указывает на реальные ошибки того, кто, как кажется, работает хорошо.

Умение увидеть в задаваемых вопросах критическое содержание - важная способность сотрудника и условие обнаружения слабых мест в организации дела.

Подлинно деловое поведение человека предполагает умение выявить критическое отношение к своим действиям и поступкам даже тогда, когда открытая критика отсутствует.

1.2.4. Приемы улучшения общения

1. *Будьте открыты собеседнику и принимайте его таким, каков он есть.* Подобное отношение к партнеру по общению основано на исходном уважении к нему и на ваших положительных намерениях, вне зависимости от того, согласны вы с ним или нет. Такое отношение, соответствующим образом продемонстрированное, обезоруживает людей, заставляет выражать себя более открыто и честно, а выслушивать более внимательно. Напротив, отрицательное отношение, подозрение или оборонительная позиция, занятая вами, приведет к закрытости и затруднит коммуникацию. Для создания благоприятной атмосферы общения данное условие является решающим.

2. *Старайтесь понять значение сообщения целиком.* Поскольку любое сообщение состоит как из фактической информации, так и эмоционально окрашенных и других факторов, постарайтесь оценить его полностью.

3. *Ваше внимание должно быть и физическим.* Расположитесь лицом к вашему партнеру. Говорите так, чтобы позы, жесты и мимика подкрепляли ваши слова. Сидите или стойте на оптимальном расстоянии, чтобы ваш партнер чувствовал себя свободно, раскованно. Не забудьте, что общение требует концентрации (неважно - говорите вы или слушаете).

4. *Ваше участие в общении должно быть активным и ответственным.* Если вам что-либо не ясно или вы пропустили часть сообщения, немедленно включайте «обратную связь». Нерешительность может сыграть здесь отрицательную роль.

5. *Наблюдайте за неречевыми проявлениями партнера,* то есть помимо слов учитывайте выражение лица, взгляд, позу и др. Да и в самой речи есть косвенные признаки, помогающие правильно расшифровать сообщение: тональность голоса и ее изменение, громкость, скорость речи и т.д.

6. *Выражайтесь ясно.* Думайте о том, что вы говорите. Тщательно выбирайте слова. Наиболее

доходчивы и эффективны такие сообщения, которые не содержат предвзятых и поверхностных суждений.

7. *Будьте настойчивы.* Настойчивость отнюдь не означает агрессивности, апломба или силового навязывания своего мнения другим. О ваших чувствах, мыслях или правах вы должны сообщить таким образом, чтобы при этом уважались чувства, мысли и права других.

По сути дела, настойчивость сводится к выражению чувств и оценок и отстаиванию прав перед другими.

8. *Учитывайте особенности общения с коллегами по работе и начальником (руководителем).*

Придя на работу, приветливо поздоровайтесь с коллегами. Если накануне между вами и кем-то возникло некоторое напряжение, то именно такое короткое обязательное приветствие часто помогает снять его безболезненно для самолюбия.

Если вы расстроены, постарайтесь не показывать этого, не взвинчивайтесь, не нервничайте других.

Когда вы входите в кабинет начальника, представьтесь, если начальник вас лично не знает. Не садитесь, пока не получите разрешения сесть, а получив, не отказывайтесь. Не берите инициативу в разговоре. Старайтесь быть кратким, деловым, спокойным, не горячитесь, не отвлекайтесь, не уводите разговор в сторону. Но не стесняйтесь высказывать свое мнение. Помните, что в деталях вопроса, который вы докладываете или обсуждаете, вы можете быть осведомлены больше, чем начальник, и поэтому ваше мнение и предложения могут быть весьма полезными.

Во время разговора держитесь ровно, свободно, но не разваливайтесь, не откидывайтесь на спинку стула, не кладите ногу на ногу, не вертите ничего в руках и не подпирайте голову руками, облокотясь на стол начальника.

1.3. ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ

В последние десятилетия этическая сторона корпоративных отношений как сфера научно-практического знания в странах с развитой рыночной экономикой переживает значительный подъем. Выдвигаются два объяснения возрастания интереса к данной области.

Первое заключается в том, что уровень этичности в корпоративных отношениях остался прежним (таким, каким он был 20-30 лет назад), а более осведомленное население предъявляет повышенные требования к деловой сфере.

Второе - этические стандарты в корпоративных отношениях снизились из-за упадка значения религиозных ценностей традиционной морали как на уровне личной этики (прежде всего менеджеров), так и корпоративной (организации), годно в мире проходят сотни семинаров и конференций по проблемам этики деловых отношений, регулярно собираются международные съезды и конгрессы, выходят десятки книг и учебников, издаются специальные журналы. Все это свидетельствует о том, что деловое сообщество не только осознает этические проблемы, но и придает им большое значение.

К важнейшим «вечным» моральным дилеммам, перед которыми стоят субъекты корпоративных отношений, можно отнести:

- соотношение целей и средств их достижения;
- соотношение личных и общественных интересов;
- выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;
- соотношение материальных и духовных ценностей при принятии решений.

В современных условиях на макроуровне ключевые этические проблемы корпоративных отношений возникают в следующих областях:

- отношения между организациями;
- отношения между организациями и государством;
- отношения между организациями-производителями и потребителями;
- отношения между организациями и владельцами (инвесторами);
- отношения между организациями и местными сообществами;
- отношения между организациями и окружающей средой.

Между организациями, действующими в одной и той же сфере, неизбежна конкуренция, в процессе которой обязательно встает вопрос о выборе средств победы над конкурентом, в том числе и таких, как уменьшение цены продукции даже ниже ее уровня себестоимости, в том числе за счет падения

заработной платы и т.д. Экономические меры имеют, однако, обратную - моральную - сторону: до какой степени конкуренция может продолжаться, не нарушая моральных норм и принципов, принятых в обществе.

К настоящему времени сложилось несколько **концепций**, относящихся к **проблеме взаимоотношения организаций и государства, организаций и общества в целом**. В соответствии с неоконсервативной концепцией, основывающейся на классических буржуазно-индивидуалистических взглядах, недопустимо вмешательство в дела организации со стороны как государства, так и общества.

Считается, что организация, максимально использующая предоставленную свободу, будет получать более высокую прибыль и тем самым приносить пользу обществу (в виде большего дохода держателей акций, повышения заработной платы наемным работникам, а также в виде благотворительности).

Представители второй, более популярной концепции, утверждают, что организация является частью общественной структуры и в качестве общественного института не только должна испытывать влияние со стороны общества и государства, но и регулироваться и контролироваться как «снизу», так и «сверху».

Снизу - членами общества при помощи формирования общественного мнения по поводу оценки деятельности организации и качества ее продукции.

Сверху - специальными государственными структурами и законами, прежде всего по таким направлениям, как регулирование деятельности организаций в целях обеспечения эффективности экономики; регулирование отношений организации-производителей и потребителей; регулирование действий организаций в отношении окружающей среды.

При этом путем лоббирования организации стремятся (и небезуспешно) влиять на политику, проводимую государством. С обеих сторон прослеживается тенденция моральной оценки своих действий с точки зрения положительного результата, однако в понятие положительного результата стороны вкладывают различное содержание.

Проблема отношений между организациями-производителями и потребителями возникает очень часто. В конечном счете, хотя организация и стремится к получению максимально высокой прибыли, ее деятельность будет успешной только в случае, если она даст потребителям то, что они хотят.

Продукция не будет продана, если она не соответствует потребительским стандартам или на нее назначена неприемлемая цена. Система отношений между организациями-производителями и потребителями, однако, будет успешно работать при выполнении двух условий: если потребитель получит достаточно адекватную и точную информацию о продукции, с тем чтобы он мог принять обоснованное решение, и если потребитель свободен в выборе того, что он хотел бы купить.

Организации должны обеспечивать безопасность своей продукции, улучшать стандарты контроля качества, ее внешнего вида и рабочих характеристик продукции. Как показывает практика, в рыночной системе, когда в отношения вступают производитель, продавец (посредник) и потребитель, защита интересов последнего достаточно сложна.

Она осуществима в случаях, когда производитель или продавец, не дорожа репутацией своей фирмы, предлагают потребителю некачественный товар, не выполняющий своего назначения, с просроченным сроком хранения.

Однако, производя качественную в целом продукцию, производитель чаще всего предпочитает умалчивать о дефектах ее конструкции или потенциальных опасностях, которые могут проявиться в процессе эксплуатации. Информацию об этом потребитель получит, только столкнувшись с недостатками. Кроме того, проблема безопасности и качества продукции имеет и еще один, в определенной степени этический аспект: от выпуска фирмами конкурентоспособных, качественных товаров зависит престиж страны на мировом рынке.

Другая, не менее важная моральная проблема отношений между организациями-производителями и потребителями - **реклама**. Она важна в процессе конкуренции между организациями и для формирования потребностей потенциальных покупателей. Однако здесь появляется проблема точности, правдивости получаемой потребителями информации.

Даже за безвредным, на первый взгляд, преувеличением стоят моральные проблемы: потребитель, не получая точной информации, лишен свободного, обоснованного, разумного выбора. Еще одна важная моральная проблема, связанная с рекламой, - проблема манипулирования потребителем, навязывания

ему ненужной продукции, создания у него потребностей и желаний, которые в процессе реальной жизни возникнуть не могли.

Организации должны помнить о своей ответственности перед владельцами (инвесторами). Множество существующих способов обмана инвесторов распадается на две категории: манипулирование инвестициями и нечестное использование прибылей или активов, приводящее к уменьшению законных доходов инвесторов. Во всем мире ежегодно десятки тысяч людей становятся жертвами манипуляций с инвестициями.

Руководство организации может злоупотреблять инвестициями, используя доходы и ресурсы для личного обогащения. Наиболее часто употребляемый способ - мошеннические операции со статьями расходов, другой ход - завышение счета с последующим дележом разницы между завышенной и реальной суммой счета с поставщиком. Наконец, существует практика продажи конфиденциальной информации организации-конкуренту или ее использования для игры на фондовой бирже.

Моральные проблемы возникают и **в отношениях организаций с местным сообществом.** Речь идет об участии организации в обеспечении его экономической стабильности, развитии инфраструктуры местности, создании новых рабочих мест, сохранении предприятий, от которых зависит существование и благосостояние этих сообществ. На организациях также лежит «моральный долг филантропии», заключающийся в поддержке неприбыльных предприятий, важных как для существования определенного местного сообщества, так и для культурного и социального развития регионов (образование, медицина, благоустройство и организация досуга).

Взаимоотношения между организациями и окружающей средой являются одной из острейших проблем современности. Обострение экологической ситуации на планете оказало на предпринимательство двойственное воздействие.

Возникла новая и обширная сфера приложения капитала:

- разработка и выпуск безотходных технологий и очистного оборудования для различных отраслей производства;
- разработка технологий и выпуск оборудования по утилизации производственных и бытовых отходов;
- выпуск экологически чистого питания и питьевой воды;
- развитие индустрии отдыха в экологически чистых районах;
- финансирование природоохранных мероприятий и т.д.

Возросли затраты капитала, и многие предприниматели должны:

- платить значительные суммы в виде штрафов за загрязнение окружающей среды и за нанесенный природе экологический ущерб;
- изменять технологию производства, вкладывая значительные средства в его модернизацию с учетом существующих экологических стандартов;
- учитывать в своей деятельности природоохранное законодательство, которое имеет тенденцию к ужесточению своих норм;
- создавать привлекательный «экологический имидж» своей компании и своей продукции в глазах общественности и государственных природоохранных организаций;
- сотрудничать с государственными службами, представителями местного самоуправления, профсоюзными и общественными организациями в деле охраны окружающей среды;
- вырабатывать рациональную стратегию в сфере природопользования, учитывая экологическую ситуацию в регионе, где осуществляется деятельность.

Реальная практика свидетельствует: многие организации пытаются решить экологические проблемы, нарушая моральные и юридические нормы. Соккрытие подлинной информации о последствиях вредных производств для окружающей среды, перенос таких производств в страны с неразвитым экологическим законодательством, подкуп чиновников, отвечающих за соблюдение природоохранных мер, - наиболее распространенные методы нарушений.

Моральные проблемы возникают в настоящее время и на микроуровне, внутри организаций, в таких областях, как:

- принятие управленческих решений;
- взаимоотношения между руководителями и подчиненными;

- служебные разоблачения;
- положение женщин в организации;
- взаимные услуги.

Выделяют четыре группы аргументов, обосновывающих **принятие управленческих решений, неправильных с этической точки зрения:**

- уверенность в том, что данная деятельность не выходит за рамки этических и юридических норм, т.е. на самом деле не является аморальной;
- уверенность в том, что данная деятельность отвечает интересам индивида или корпорации;
- уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», так как никогда не будет обнаружена и обнародована;
- уверенность в том, что поскольку данная деятельность помогает организации, то организация отнесется снисходительно и даже защитит человека, этой деятельностью занимающегося.

Значительное число людей, оказавшихся в двусмысленной деловой ситуации, считают правильными те действия, что не были запрещены. Высшие руководители, как правило, редко прямо просят своих подчиненных о незаконных или неосторожных действиях, но часто дают понять, что кое о чем они предпочли бы не знать, намекая на значительное вознаграждение. У менеджеров низового звена, как правило, нет четких инструкций относительно того, на какие аспекты их деятельности будут «смотреть сквозь пальцы», а какие будут осуждать.

Амбициозные менеджеры ищут способы привлечь внимание, выделиться. Некоторые полагают, что нетрудно хорошо выглядеть в краткосрочной перспективе, если избегать того, что даст результат только в долгосрочном плане (например, можно игнорировать службу ремонта, или переобучение, или проблему повышения качества обслуживания покупателей).

Менеджеров часто продвигают по служебной лестнице на основании «огромных» результатов, достигнутых именно такими способами, а ответственность за принятые ранее решения несут их менее удачливые последователи. Многие случаи незаконного поведения в организациях вообще никогда не расследуются.

Отношения между руководителями и подчиненными.

Влияют на весь характер делового общения, во многом определяя его нравственно-психологический климат. Это касается, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, участвуют ли подчиненные в принятии решений, какими методами подчиненные поощряются к более активным действиям, как учитывается их индивидуальность.

Значительная часть людей, встречаясь в организациях с вопиющими фактами растрат, обмана или коррупции, ничего не делает для их служебного разоблачения. Начиная с детского возраста информирование старших о неблагоприятных делах ровесников, а позднее - сослуживцев или непосредственного начальства воспринимается многими негативно. С этической точки зрения в таких ситуациях действительно существует нравственная дилемма. Возникает вопрос о критериях правильности такого рода информирования.

Положение женщин в организации

С каждым годом растет количество женщин на производстве, в управлении, на государственной службе. Женщины все более завоевывают высокооплачиваемые сферы занятости и престижные профессии. Но, несмотря на достигнутый прогресс в положении женщин в организации, они продолжают сталкиваться с серьезными проблемами, в том числе: заработок, в отличие от мужчин, работающих в той же области, ниже; ограничено карьерное продвижение на высшие управляющие должности (т.н. «стеклянный потолок»); могут присутствовать и сексуальные домогательства, оказывающие влияние на деятельность и дальнейшую карьеру.

Взаимные услуги

Нередко в деловых отношениях проблемы решаются в нарушение существующего юридического, экономического, морального порядка, за счет использования положения отдельных людей, имеющих привилегированный доступ к товарам и услугам. В системе взаимных услуг получатель обязан вернуть услугу когда-нибудь в будущем, но - с «процентами». А когда услуга возвращена, то

человек, ранее оказавший ее, снова обязан отплатить еще большей услугой.

Разрастаясь, система такого рода неформальных взаимоотношений по принципу «ты - мне, я - тебе» разрушает существующие официальные отношения между людьми и организациями. Ситуация с незаконным или безнравственным получением некоторых товаров или услуг может принять этически более сложную форму, когда человек представляет не свои интересы, а интересы организации, т.е. ее персонала, клиентов, потребителей.

Культурная традиция, тесно связанная с системой взаимных услуг, - подарки. Сделать или получить подарок означает гораздо больше, чем просто дружеский жест. Трудности при традиционном обмене подарками связаны с установлением критериев отличия подарка от взятки и соответствующей оценкой поведения персонала.

На основании опроса руководителей различных организаций в США были выделены следующие **этические проблемы, возникающие в корпоративных отношениях:**

- сокрытие фактов и неверная информация в отчетах при проведении проверок;
- выпуск некачественной продукции или такой продукции, которую необходимо постоянно технически обслуживать;
- завышение цен или прямой обман при проведении деловых переговоров;
- излишняя самоуверенность в суждениях, которая может привести к нанесению ущерба интересам компании;
- безоговорочное подчинение руководству, каким бы неэтичным и несправедливым оно ни оказалось;
- наличие фаворитов;
- невозможность высказать свое возмущение и несогласие в атмосфере постоянных неэтичных поступков;
- невозможность уделять должное внимание семье или личным делам из-за обилия работы;
- производство продукции с сомнительными характеристиками по безопасности;
- невозвращение каких-либо вещей или ценностей, взятых на рабочем месте, у сослуживцев или из фондов компании;
- сознательное преувеличение преимуществ своего плана работы для получения поддержки;
- преувеличенное внимание к перемещениям по иерархической лестнице в ущерб интересам дела;
- перемещение по служебной лестнице «по головам» сослуживцев;
- обман работников с целью получения выгоды для компании;
- создание союзов с сомнительными партнерами в надежде на счастливую случайность;
- промедления с выполнением своих обязанностей, что приводит к растрате времени и денег компании;
- оказание негативного влияния на общественно-политический процесс путем внесения изменений в законодательство за взятки.

В значительной мере этот перечень проблем справедлив и для российских условий. Руководители и работники, которые сталкиваются с такими проблемами, не могут для их разрешения применять нормы морали, о которых узнали в своих семьях, от учителей, в церкви и т.д.

Нередко безнравственные решения принимаются и нелегальные поступки совершаются людьми, которые исключительно честны и имеют самые благие намерения. Современные деловые отношения чрезвычайно насыщены этическими проблемами. Для их решения необходима выработка определенных подходов, установление «правил игры», содействующих успешному выполнению профессиональных задач участниками деловых отношений и согласованию интересов деловой сферы и общества.

1.4. ВЗАИМНОЕ ДОВЕРИЕ КАК ОСНОВА КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ

То, что доверие - важнейшая часть человеческих отношений, настолько очевидно, что, казалось бы, не требуется особых доказательств.

Это было известно людям еще с незапамятных времен. По мнению антропологов, приветственный жест - протянутая вперед рука с раскрытой ладонью - был для древнего человека свидетельством того, что у его собеседника в руке нет оружия, он открыт для мирного диалога.

И ныне доверие остается незаменимым компонентом деловых отношений. Более того, его роль повышается по мере того, как возрастает значение отношений и их продолжительность. Чем важнее и долгосрочнее сделка, тем нужнее доверие.

Весьма показательна и судьба доверия как объекта научного исследования. Несмотря на свое практическое значение, доверие, видимо, казалось столь простым явлением, что почти не привлекало внимания ученых на протяжении почти всей истории человечества. Даже в области этики такие корифеи философской мысли, как Платон, Аристотель, Августин, Гегель, Кант, Локк, уделяли проблеме доверия мало внимания по сравнению с другими категориями этики.

Первый импульс к исследованию доверия был дан лишь во второй половине XX в. в связи с изучением конфликтов и международных переговоров, что, в свою очередь, было стимулировано ситуацией холодной войны. Затем слово «доверие» начинает постепенно проникать даже в речь государственных деятелей (вспомним Рейгана: «Доверяй, но проверяй»).

Бум исследований такой категории этики, как доверие в общественных науках, приходится на 1990-е гг., когда постепенно выясняется, что казавшийся простым объект, подобно дневному свету, содержит спектр сложных оттенков. Доверие стало изучаться в различных сферах человеческой жизни: в межличностных отношениях, общественных процессах и, разумеется, в экономике, бизнесе.

Из большого круга проблем, связанных с доверием, рассмотрим те, которые имеют непосредственное отношение к корпоративной этике.

Основные из них:

- определение доверия; структура доверия и его составляющие, факторы, формирующие и разрушающие доверие;
- этические принципы деловых отношений с точки зрения укрепления доверия;
- динамика доверия, фазы его развития.

Материалом для анализа послужили новейшие зарубежные исследования в этой области и эксперименты автора.

1.4.1. Определение доверия

В большинстве европейских языков корень слова доверие - «вера». В русском языке смысловой ряд производных слов широк и показателен: вера, верный (правильный, надежный, преданный), проверка, заверить, удостоверить, наверняка и т.д.

Первые исследователи доверия обратили внимание на психологическую характеристику доверия и пришли к выводу о том, что бывают такие ситуации, когда доверять (хотя бы психологически) выгоднее, чем не доверять, несмотря на возможные разочарования. Иногда не существует другого выхода. Типичный пример: доверие к тому, кто охраняет нас в потенциально опасной ситуации.

Таким образом, потребность в доверии связывается с уязвимостью доверяющего; ситуация неопределенности и оптимизм другого человека побуждают к доверию. Доверяющий полагается на другого человека, ожидая, что тот не обманет, не подведет, - т.е. не нарушит морального обязательства по отношению к доверяющему, беззащитному и уязвимому.

В свою очередь доверяющий тоже берет на себя обязательство выполнить свой моральный долг в случае необходимости, и это взаимное доверие становится морально-психологической основой для прочного и долгосрочного сотрудничества.

Чем краткосрочнее сделка и чем больше стремление подчинить партнера, одержать победу над ним, тем меньше потребность в доверии к нему, тем ощутимее акцент на силовые, внешние гарантии. Такие гарантии обычно обеспечиваются третьей стороной. Гарантии существуют и при сотрудничестве, но имеют преимущественно моральный характер ответственности за рекомендацию.

Одно из наиболее развернутых научных определений доверия формулируется следующим образом.

При недостатке эффективных договорных, юридических или общественных средств, обеспечивающих соблюдение обязательств, доверие опирается на добровольно принятое на себя обязательство тех, кому доверяют защищать права и интересы сторон, участвующих во взаимодействии. Это детализированное определение имеет и другую, краткую и ясную форму:

Доверие есть опора человека, группы или фирмы на добровольно принятое на себя обязательство другим человеком, фирмой или группой признавать и защищать права и интересы сторон, участвующих в совместной деятельности или экономическом обмене.

Доверие - убежденность в чьей-либо искренности, честности, добросовестности и основанное на них отношение к кому-либо, чему-либо.

Что же необходимо для того, чтобы возникло это «оптимистическое ожидание»? Очевидно, должны существовать определенные условия, позволяющие сформировать психологическую готовность опереться на другого человека, встать в зависимость от него.

1.4.2. Факторы, способствующие установлению доверия в деловых отношениях

В современной научной литературе их анализируют на межличностном уровне и на уровне организации или общества

Факторы межличностного уровня:

1. Порядочность - репутация честного и верного своему слову человека.
2. Компетентность - обладание специальными знаниями и навыками межличностного общения, необходимыми для выполнения обязательств.
3. Последовательность - надежность, предсказуемость, здравый смысл в различных ситуациях.
4. Лояльность - доброжелательность или готовность защитить, поддержать и подбодрить других.
5. Открытость - психологическая доступность, или готовность свободно делиться с другими идеями и информацией

Из пяти названных характеристик четыре (кроме профессиональной компетентности) относятся к этическим свойствам личности.

Факторы, обуславливающие формирование доверия:

1. Процесс взаимодействия. До его начала выясняются прошлый опыт, характеристика человека, его умение взаимодействовать с другими людьми.
2. Психологическое, личностное сходство, общность разделяемых социокультурных норм и ожиданий.
3. Социальные институты. Наличие формальной системы третьей стороны, гарантирующей степень профессионализма.
4. Общий уровень доверия между людьми, достигнутый в данной социальной системе, или общий объем доверия как «социального капитала».

1.4.3. Факторы, препятствующие формированию доверия или разрушающие его

Установить их нетрудно, поскольку они представляют собой либо отсутствие вышеперечисленных позитивных факторов, либо их недостаточное развитие. Резюмируя, можно утверждать, что *не будет вызывать доверия партнер, который ненадежен, не порядочен, закрыт в общении, некомпетентен, непредсказуем, нелоялен.*

Эти отрицательные качества будут усугубляться общим низким уровнем доверия между людьми в данном обществе («каждый за себя, один Бог за всех»); отсутствием социальных институтов, общественного и корпоративного мнения, способных выполнить роль арбитра; расхождением относительно общепринятых норм и этических принципов делового поведения; пренебрежением к собственной репутации.

Доверие, как мы видим, не есть некая постоянная величина. Она может меняться в зависимости от действия и взаимодействия большого числа переменных и привходящих обстоятельств. Доверие имеет свою динамику. В ряде конкретных исследований были предприняты попытки выявить стадии, фазы развития доверия [5]. Было установлено, что доверие с момента встречи двух, ранее незнакомых, партнеров проходит три фазы развития.

Первая - фаза расчета, основана на своеобразной «балансовой стоимости», которую доверяющий мысленно просчитывает за того, кому он доверяет. Она складывается из всех «за» и «против» в случае нарушения партнером взятых обязательств.

Эта фаза протекает по схеме, известной в переговорах по разоружению как «стратегия сдерживания» или «устрашения». В соответствии с ней: «я могу доверять партнеру только в том случае, если при решении моральной дилеммы: обмануть доверие или нет, он рискует потерять гораздо больше, чем выиграть».

Иными словами, речь идет о трезвом материальном подсчете возможных доходов и убытков. Чтобы

доверять, необходимо обладать убедительными средствами возможных санкций. Доверие на этой стадии достаточно шаткое, развивается медленно, осторожно и может исчезнуть в результате одного ошибочного шага со стороны объекта доверия.

В криминальном мире доверие часто застревает на этом уровне - уровне наказаний, вплоть до физического уничтожения. В нормальном бизнесе самой суровой платой за обман доверия является потеря репутации надежного и порядочного партнера.

Именно это обстоятельство выполняет функцию противовеса для большинства предпринимателей: подсчет доходов от краткосрочного мошенничества оказывается не в их пользу по сравнению с возможными долгосрочными потерями, которыми может обернуться «подмоченная» репутация. Пройдя такую проверку на прочность, доверие вступает в следующую фазу.

Вторая - информационно-опытная фаза, основана на знании партнера и опыте общения с ним. Различные гарантии, сдержки и противовесы в значительной степени теряют свой смысл, поскольку поведение партнера можно предсказать, исходя из его поведения в прошлом в аналогичных ситуациях.

Особую важность на этой стадии приобретают систематичность, регулярность встреч и взаимное внимание, предупредительность. Доверие во второй фазе уже способно выдержать некоторые испытания. Партнеры могут «понять и простить» друг друга, поверить, что тот или иной проступок был совершен неумышленно. Пройдя и эту проверку, доверие вступает в высшую фазу.

Третья - фаза тождества, основана на значительном или полном сходстве целей и ценностей партнеров. Взаимодействие на этом уровне достигает такой степени, когда можно говорить о партнерах как группе с единой системой ценностей.

Партнеры настолько хорошо понимают друг друга и настолько едины в оценках действительности, что вполне могут доверять друг другу представление взаимных интересов в отношениях с остальными людьми. Они не только понимают и уважают друг друга, между ними возникают психологическая близость, взаимная симпатия и притяжение. На этой фазе они готовы даже на определенные жертвы ради партнера, готовы выручить его в затруднительной ситуации.

Несмотря на то что фазы развития доверия последовательно связаны друг с другом, это не означает их автоматического перехода. Чаще всего доверие прерывается в самом начале. Различным может быть и темп перехода из одной фазы в другую. Он зависит от большого числа объективных и субъективных факторов. В конкретных исследованиях были выявлены минимально *необходимые критерии реализации фаз или компоненты достижения фазы*.

В первой фазе - фазе расчета - к ним относится уверенность в том, что:

- партнер соответствует моим ожиданиям;
- мне выгоднее доверять ему, несмотря на известный риск;
- партнер делает то, что говорит;
- партнер выполняет свои обещания и обязательства;
- у партнера хорошая репутация: известно, что ему можно верить.

Во второй фазе - информационно-опытной - необходимыми компонентами формирования доверия являются:

- частые контакты;
- близкое знакомство;
- способность точно предсказать, как поступит или отреагирует партнер на ту или иную ситуацию.

В третьей фазе - фазе тождества - важнейшими компонентами доверия выступают:

- наличие у партнеров сходных интересов;
- наличие сходных задач и целей;
- уверенность в том, что в сходных ситуациях партнеры будут поступать одинаково;
- уверенность партнеров в том, что они выступают за одни и те же ценности и принципы.

Знакомство с анатомией доверия позволяет объяснить большую эффективность второй и третьей форм взаимодействия в бизнесе по сравнению с первой.

Одна представляет собой яркий пример группы, где достигнута третья фаза развития доверия, вторая - пример сохранения доверия с помощью карательных средств. В первом случае партнеры относятся друг к другу как люди, связанные родственными узами и дополнительными обязательствами вне деловых отношений, во втором случае партнеры связаны общими преступлениями, круговой порукой; они тоже «свои», но по необходимости.

Важно отметить еще одно различие - в характере возможной третьей стороны, арбитра и гаранта выполнения сделки, договора. В семейном бизнесе эту роль обычно выполняет глава семьи. В культурах, где нормой является большая семья и развитые родственные отношения, арбитрами выступают, как правило, патриархи, основатели дела, отошедшие от него и потому могущие беспристрастно судить о предмете спора.

Для большинства предпринимателей характерна вторая, информационно-опытная фаза развития доверия и арбитраж, представленный различными юридическими инстанциями, опирающимися на этические кодексы, и дополняемый корпоративным авторитетом профессиональных ассоциаций.

В этой связи особо следует отметить специфику доверия и его обеспечения в среде глубоко верующих предпринимателей.

Им легче и быстрее достигнуть третьей фазы развития доверия, поскольку они изначально опираются на единую, общую систему ценностей, норм и принципов. В современном, интернационализированном деловом мире единоверцы и поныне более эффективно налаживают доверительные отношения друг с другом по сравнению с людьми, строящими свои отношения на светских, формализованных принципах.

Предельной, но весьма отдаленной даже в историческом масштабе целью мирового корпоративного сообщества должен стать именно такой тип отношений, который бы основывался на тождестве морально-этических принципов, помогающих всем партнерам независимо от расы, вероисповедания и формы культуры стать «своими».

Другим важным шагом является попытка американского исследователя Л. Хосмера сформулировать, опираясь на прошедшие проверку теорией и практикой постулаты мировой философской мысли, ***современные «вселенские» (экуменические) принципы делового поведения, ориентированные на доверие как на основу. Их оказалось десять.***

1. «Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании». Принцип основан на учении древнегреческой философии (Протагор) о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между долго- и краткосрочными интересами.

2. «Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действие честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению». Принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях - честности, открытости, умеренности и т.п.

3. «Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства локтя, чувства того, что все мы работаем на одну общую цель». Принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию.

4. «Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества». Принцип основан на учении Гоббса и Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за блага.

5. «Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь». Принцип основан на этике утилитаризма, разработанной Бентамом и Миллем и утверждающей практическую пользу нравственного поведения.

6. «Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации». Принцип основан на категорическом императиве Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме.

7. «Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других». Принцип основан на взглядах Руссо и Джефферсона на права личности.

8. «Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства». Принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке.

9. «Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе». Принцип основан на правиле распределительной справедливости Роллса.

10. «Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию». Принцип основан на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества.

Нетрудно заметить, что данные десять принципов в значительной степени совпадают или воспроизводят в других формулировках «Двенадцать принципов ведения дел в России», за исключением принципов, касающихся вопросов преступности и экологии, ставших проблемными лишь

во второй половине XX в.

Бесспорно также, что соблюдение этих принципов способствует установлению доверия. В свою очередь, сформировавшееся доверие, если оно выйдет в развитую третью фазу тождества, будет стимулировать следование этим принципам, доказывая их практичность, выгоду и целесообразность, укрепляя тождество и доверие по принципу обратной связи.

При выборе партнера деловая репутация в сочетании со сходной этической ориентацией соответствует критерию моральной надежности.

Доверие партнера определяется таким же образом. Если партнер доверяет вам, то контакты, в том числе неформальные, становятся чаще, растет объем сделок, прорабатываются перспективы сотрудничества.

Степень и роль межличностного доверия в бизнесе очень велики. По мере того как партнерство проходит проверку на надежность, формальный контакт становится все короче, неформальные правила - все прочнее, а главным регулятором отношений становится ощущение их справедливости, доверительность. Чтобы достигнуть такого уровня, когда единственной гарантией является слово партнера, необходимы не только время, но и практическая проверка в реальных жизненных ситуациях.

Доверие укрепляется, когда стороны понимают возникающие проблемы, идут на их совместное обсуждение или решение, не оказывают давления друг на друга, уступают в некоторых вопросах, стараются расширить спектр взаимоотношений. Доверие падает, когда растут претензии друг к другу, обязательства не выполняются. Особое значение имеет национально-политический фактор.

Установление доверия между предпринимателями из государств с разными политическими и идеологическими системами - трудный и длительный процесс. Партнеры одной страны найдут общий язык быстрее, чем партнеры из разных стран. Это обусловлено общностью исторических корней, психологии, культуры и т.д.

Предприниматели одной страны могут понять друг друга быстрее, интуитивно почувствовать и определить морально-нравственные качества друг друга. В деловом же взаимодействии между партнерами из разных стран участвуют индивиды и группы с необычными, порой уникальными различиями в ценностных ориентациях, образовании, традициях ведения дела, социальном происхождении и т.п.

Удивительно не то, что большинство таких встреч часто заканчивается обоюдной уверенностью в несостоятельности заключенных «протоколов о намерениях», а то, что некоторые из них все же ведут к нахождению общего языка и созданию подлинно партнерского взаимодействия.

Обстоятельства, вынуждающие предпринимателей поступаться принципами ведения честного бизнеса и тем самым рисковать потерять доверие:

- стремление получить максимальную прибыль; конкурентная борьба, которая оттесняет на обочину этические соображения;
- общее снижение в обществе уровня нравственности; негативный пример бизнесменов, нажившихся на противоправных операциях; необоснованное давление со стороны государственных органов (налоговое законодательство, налоговая инспекция, процедура лицензирования и т.п.);
- экономическая политика государства.

Предприниматели черпают свои представления о честном бизнесе в основном из информации о стандартах западного предпринимательства и традициях российского купечества. В настоящее время уже не исключением, а правилом в деловых кругах развитых стран стал принцип:

<i>«Честным быть выгодно».</i>

Он все больше утверждается как вследствие изменения морального облика самих бизнесменов, так и под давлением новых условий ведения дела. При современном состоянии средств коммуникаций обман, непорядочность часто чреваты большим риском потерять репутацию, кредит доверия, а вместе с тем и финансовый кредит.

Западные бизнесмены задают морально-этический стандарт, демонстрируют реальность его достижения и его преимущества. Когда отечественные предприниматели видят воочию человека, который преуспевает, не нарушая законов и этических принципов, они убеждаются в том, что честный бизнес - не миф. В сочетании с историческими сведениями о репутации и традициях выдающихся российских предпринимателей возможность возрождения делового идеала приобретает особую силу.

На первый взгляд в приведенной информации нет ничего особенного. При знакомстве с ней, однако,

надо иметь в виду, что эти знания - результат большого и порой горького коллективного опыта. Дело в том, что когда отечественная деловая среда открылась для внешнего мира, в это пространство хлынули из «тени» и из-за рубежа массы мошенников и авантюристов всех мастей.

Первые годы перестройки фактически стали для многих современных предпринимателей школой, в которой они учились отделять зерна от плевел, жуликов от честных людей. Многие из них становились жертвами первого впечатления, поскольку «встречали по одежке», внешним атрибутам, которые умело используют мошенники во всем мире. Теперь этот этап пройден, и он не завершился утратой доверия к людям и потенциальным партнерам, просто отношение к ним стало более трезвым и профессиональным.

Что касается источника моральных принципов, лежащих в основе доверия, то большинство респондентов полагает, что эти принципы формируются достаточно рано, в семье и школе, а затем корректируются во взрослой жизни.

В современной корпоративной среде вполне возможно партнерство, основанное на признанных во всем мире этических принципах деловых отношений, так как закономерности их построения универсальны, а созидание цивилизованной деловой среды начинается с себя и своего ближайшего окружения.

Говоря иначе, для того чтобы этические принципы заработали, необходимо начать применять их самому и договариваться об их соблюдении с партнерами, т.е. самоорганизовываться и организовывать.

1.5. ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ И НОРМЫ ВЕДЕНИЯ ДЕЛ

1.5.1. Принципы ведения дел

Принципы личности

1. Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.
2. Уважай участников общего дела - это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.
3. Воздерживайся от насилия или угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.

Принципы профессионала

4. Всегда води дело сообразно своим средствам.
5. Оправдывай доверие, в нем - основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким каким ты сам хочешь видеть своего лучшего партнера.
6. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер - тот, который тоже выигрывает от сделки.

Принципы гражданина страны

7. Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.
8. Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.
9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременно общественного признания.

Принципы гражданина Земли

10. При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе.
11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции.
12. Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они - не хуже и не лучше нас, они - другие.

Дадим более подробную характеристику названных принципов.

Принципы личности

С психологической точки зрения понятия «личность» и «принципы» неразрывно связаны, поскольку принцип - это основное, базовое, постоянное правило поведения, а личность - устойчивая этическая индивидуальность. Другими словами, чем последовательнее человек в своих взглядах, поступках и оценках, или, как говорят, чем он принципиальнее, тем полнее он сформировался как личность. В сфере деловых отношений последовательность ценится очень высоко, поскольку позволяет предсказывать

поведение. По этой же причине нет ничего хуже в деловых отношениях, чем необязательность.

1. Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.

Этот принцип, пожалуй, меньше всего нуждается в комментариях. Уже несколько веков живет он вопреки всему.

Показатель делового успеха - прибыль. Несомненно, она - главная цель предпринимательства. Вряд ли кто-либо будет с этим спорить. Расхождения начинаются, когда речь заходит о средствах и цене достижения цели.

Поскольку центральная проблема корпоративной этики - проблема соотношения цели и средств, то моральный компромисс - слишком дорогая цена даже за большую прибыль. Включение этого принципа в современный корпоративный кодекс обусловлено еще одним соображением. Антибуржуазная пропаганда сформировала в свое время в общественном мнении советских людей образ капиталиста-хищника, «акулы», беспринципного дельца, готового на все ради денег.

Когда же на постсоветском пространстве стали формироваться рыночные отношения, в сознании людей уже действовала готовая модель поведения, а в ее основе - принцип «все дозволено». Потребовалось немало времени, чтобы ценой огромных, личных и общественных издержек предприниматели поняли, что необязательно быть «акулой», чтобы преуспевать в бизнесе, что, напротив, по мере стабилизации рыночной среды более целесообразно руководствоваться иными, более нравственными принципами.

Соответствие высоким моральным принципам гарантирует прибыль, поскольку обеспечивает хорошее качество товара и услуг, владение современной технологией делового общения, репутацию надежного, компетентного и порядочного партнера. Так что честь оказывается дороже прибыли, т.е. в конечном итоге «честным быть выгоднее».

2. Уважай участников общего дела – это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.

Человека делают человеком его отношения с другими людьми. Существует огромное количество научных данных, доказывающих, что отношение к другому человеку другим людям составляет саму суть человеческой жизни. От того насколько оно позитивно или негативно, зависит поведение человека, его поступки.

Проявляясь в поведении, это отношение вызывает соответствующую реакцию (позитивную или негативную) окружающих, создавая определенную атмосферу вокруг человека. Не случайно вторая по значению заповедь в христианстве - «Возлюби ближнего своего как самого себя». Это важно в первую очередь для самого человека, его психического здоровья, психологического климата, в котором он живет.

Деловая активность не исключение. Разумеется, в этой сфере нет необходимости подниматься до уровня любви к своему партнеру, хотя в ряде случаев, особенно в сфере услуг, и это возможно. Вместе с тем признать в партнере его право на положительное, внимательное отношение - это та необходимая морально-психологическая основа, благодаря которой возможно эффективное деловое сотрудничество. Признание в другом человеке человека и есть то, что называют уважением.

Уважение со стороны других людей психологи называют «психологическим хлебом». Жить без него невозможно. Вся жизнь человека - стремление занять на шкале «уважение - презрение окружающих» позицию как можно ближе к уважению. Оно еще более важно потому, что наша самооценка, наше самоуважение (осознаем ли, признаем ли мы это или нет), основываются в значительной степени на оценке и уважении со стороны окружающих.

При любой демонстрации пренебрежения к мнению окружающих человек все же не может прожить без самоуважения. Психиатрам известно, что одним из самых мощных и частых мотивов самоубийства является презрение самоубийцы к самому себе, т.е. полная потеря самоуважения.

Известно также, что безработные больше страдают не столько от материальных лишений, сколько от лишений психологических, ощущения своей ненужности, снижения (пусть мнимого) своего статуса в глазах окружающих и, соответственно, в своих собственных. Все эти истины давно известны во всем мире. В разные времена и в разных странах можно встретить одни и те же рекомендации деловым людям: дорожи уважением людей, не считай себя умнее других и т.д.

Необходимо сделать акцент на выполнении принятых деловых обязательств как основы уважения и самоуважения. Ни одна другая особенность «русского делового стиля» не вызывает столько нареканий и не требует к себе большего внимания, как необязательность, начиная с соблюдения условий контракта и кончая такими «мелочами», как отсутствие пунктуальности, неаккуратность в ведении дел, отчетности и т.п.

3. Воздерживайся от насилия или угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.

Не секрет, что в современной действительности многие деловые решения принимаются под давлением: будь-то «нажим» делового партнера, коррумпированного чиновника, или представителей криминального мира.

Ни для кого не секрет, что и сами предприниматели в условиях малоэффективной системы арбитража порой прибегают к услугам криминальных элементов для решения споров.

Принципы профессионала

Принципы этой группы непосредственно связаны с самой сутью предпринимательства - созданием и успешным, т.е. прибыльным, ведением дела. Они представляют собой некоторые ориентиры при принятии профессионального решения, затрагивают и этические принципы.

4. Всегда води дело сообразно своим средствам.

Принцип касается чрезвычайно важной и не всегда осознаваемой стороны предпринимательства - умения рассчитывать риск, не поддаваться азарту, без которого, как это не парадоксально, истинное предпринимательство невозможно. Оно всегда несет в себе элементы азартной игры. И как и в игре, здесь важно соразмерить свои потребности и возможности, суметь вовремя остановиться, не поддаваться соблазну ввязаться в игру с сомнительными ставками.

Требуется большой жизненный опыт, чтобы справиться с собственной мотивацией, «вербующей» самые изощренные и на первый взгляд убедительные аргументы в пользу рискованного поведения, самые прочные надежды на казалось бы хорошо продуманные финансовые схемы. Часто сюда добавляется и надежда на русское «авось». Поэтому мы и сочли необходимым это важное предостережение. В наши дни, дни всевозможных «пирамид», частных и государственных, этот принцип призывает остерегаться попадания в ловушку или увязания в долгах, и в конечном итоге - спасет от краха всего дела.

5. Оправдывай доверие, в нем – основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты хочешь видеть своего лучшего партнера.

Взаимное доверие - важнейший, если не самый важный психологический компонент успешного социального взаимодействия. Никакая, даже самая детализированная юридическая система, не в состоянии его заменить.

И наоборот, при наличии доверия не нужна юридическая регламентация. Испокон века партнеры, доверяющие друг другу, выполняли взаимные обязательства без какого-либо юридического документа, верили друг другу на слово. Более того, высшей оценкой в деловом мире считается возможность «положиться на слово», суждение о ком-либо - «ему можно верить».

В современном мире, несмотря на весьма развитую юридическую систему обеспечения деловых отношений, роль доверия не только не уменьшается, но даже возрастает.

Исследования доверия показывают, что эта психологическая составляющая взаимоотношений зависит в значительной степени от того, как партнеры субъективно оценивают поведение друг друга с точки зрения справедливости обмена. В данном случае даже не важно, соответствует это восприятие действительности или нет, поскольку собственное восприятие, как правило, воспринимается как истинное.

Если же кажется, что партнер стремится к одностороннему выигрышу, готов для этого обмануть, или

использовать вам в ущерб какие-то преимущества, или прибегает к тактике давления, или не может подтвердить свои заявления, то доверие к нему исчезает. Партнер оценивается как ненадежный, и только особые обстоятельства могут заставить иметь с ним дело. Точно так же оценивает партнер и ваше поведение.

В опросах предпринимателей, где бы они не проводились, среди первых трех качеств, которые считаются наиболее желательными в корпоративных отношениях, чаще называют надежность, компетентность, порядочность. В этом нет ничего необычного, ведь именно эти качества обеспечивают предсказуемость поведения, защищают от различного рода неожиданностей и т.д.

По частоте упоминаний с этими качествами могут конкурировать и другие, например, близость по культурной традиции: так, американец предпочтет иметь дело с американцем, немец - с немцем и т.п. Нельзя не отметить показательного факта: русские намного реже выбирают соотечественников, предпочитая представителей так называемых «цивилизованных» стран. Это означает, что русские не видят в русских достаточно надежных, компетентных и порядочных партнеров. Такая ситуация далее нетерпима.

6. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер – тот, который тоже выигрывает от сделки.

Из современной теории и практики деловых переговоров известно, что доверие резко возрастает, если партнеры следуют переговорной стратегии взаимного выигрыша (win - win): «мы оба можем выиграть».

По свидетельству многих наблюдателей, для славянских бизнесменов характерна более древняя и примитивная стратегия одностороннего выигрыша «выиграть может только один из нас». Эта конфронтационная стратегия глубоко укоренилась в идеологии классовой борьбы («если враг не сдается, его уничтожают») и социального конфликта.

Между тем для современного делового мира все более характерной становится стратегия взаимного выигрыша и не столько из-за высокого уровня морального сознания, сколько из практической оценки выгод сотрудничества по сравнению с потерями при конфронтации.

Большинство рекомендаций по формированию доверия сводится к тому, что желающий завоевать доверие должен начинать с себя, проявлять инициативу, демонстрировать открытость и т.п.

Принципы гражданина страны

7. Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.

Отношения с властью - едва ли не самый важный и болезненный вопрос для предпринимателей. Глубоки исторические корни этой проблемы и суть ее в том, как уже отмечалось неоднократно, что в СССР предприниматель всегда был притесняем властями, всегда между ним и государством как институтом, представляющим общество, стояла какая-либо мощная прослойка. До революции это было дворянство, ныне чиновничество, более чем на две трети состоящее из бывшей номенклатуры.

Чувствуя себя не в силах отстоять свои позиции, предприниматель обычно стремился либо завоевать благосклонность власти, либо купить ее, либо, чаще всего, обойти закон и власть. Тем самым он ставил себя в заведомо зависимое и уязвимое положение.

Несмотря на характер отношений с властью в дореволюционной России, предприниматели уже тогда понимали роль официальной власти как «необходимого условия для эффективного ведения дел».

Альтернативой, как они понимали, мог быть только хаос или, выражаясь современным языком, беспредел. Таким образом, это «выбор из двух зол меньшего». Вместе с тем рекомендация соблюдать законы и подчиняться власти отнюдь не означает безропотной «притерпимости». О том, что необходимо делать, если закон несправедлив и мешает разумному ведению дел, говорит следующий принцип. Он ориентирует предпринимательство на законные действия по отношению к закону и власти.

8. Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.

Напомним, что лишь в последнее время промышленники и предприниматели стали заявлять о себе как о политической силе и готовились отстаивать свои интересы законным, цивилизованным путем - в законодательных собраниях, а не в чиновничьих кабинетах.

Необходимо соблюдать три условия, чтобы это делать эффективно: осознать общность своих интересов, объединиться и организованно действовать. В этом плане весьма поучителен опыт развитых стран, где ассоциации промышленников и предпринимателей умеют заставить считаться с собой правительства любой «окраски».

9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременно общественного признания.

История России могла бы сложиться иначе, если бы российское деловое сообщество своевременно последовало примеру и призывам таких промышленников как, например, В. Коновалов, и ослабило пресс трудовой эксплуатации, проявляло больше заботы о рабочих, строя для них школы и больницы.

Большие права предполагают и большую ответственность. Включение в кодекс этого принципа не вызовет сомнений у религиозных, верующих людей. Для них его соблюдение постоянно доказывает свою объективную, в том числе практическую, целесообразность.

Ныне бесспорен и тот факт, что независимо от страны и культуры, будь-то на Западе или на Востоке, верующие предприниматели добивались и добиваются больших экономических успехов, главное, успехов фундаментальных и непреходящих. Они становятся образцами для подражания, формируют деловую культуру.

Этапы морального развития личности:

- я исхожу из собственной выгоды, не задумываясь об отрицательных последствиях (зле) для «других» и даже для себя;
- я знаю, что это зло, но оправдываю его для себя и других (порой выдавая за добро);
- я осознанно, но вынужденно воздерживаюсь от нанесения ущерба, совершения зла, поскольку это в конечном итоге повредит и мне;
- я осознаю связь своих поступков с тем, что происходит в моей стране и мире;
- я сознательно не делаю зла, дабы не увеличивать его массу в мире;
- я не могу совершить зла;
- я совершаю добро свободно по зову сердца, не задумываясь о его пользе и оценке моего поступка окружающими.

Включение в кодекс упоминания о добре и зле имеет смысл хотя бы потому, чтобы определить, на каком этапе мы находимся и индивидуально и как сообщество.

Большое значение имеет и рекомендация искреннего добролюбия: не ради собственной корысти и тщеславия. Ведь что греха таить, в наше время - время колоссального влияния СМИ и возросшей роли рекламы, профессиональной деятельности служб по развитию общественных связей (называемых также PR), различных «имиджмейкеров», порой трудно провести грань между добрыми делами, творимыми ради людей, и делами, лишь выглядящими таковыми.

Их отличие как раз и состоит в том, что делающий добро своекорыстно, во-первых, «трубит об этом» на всех углах, и, во-вторых, жаждет признания, хвалы со стороны окружающих; даже обижается, когда их не получает, или получает, как ему кажется, - мало.

Между тем совершение добрых поступков нужно в первую очередь самому предпринимателю для сохранения и укрепления собственной морально-психологической основы, для принятия правильных деловых решений.

Принципы гражданина Земли

Интернационализация бизнеса, его глобализация - неотъемлемая черта современного мира. Уже в середине 1990-х гг. более трети товаров и услуг в мире производилось смешанными, совместными предприятиями. Россия быстро втягивается в этот процесс интеграции и разделения труда, во всемирный обмен. Российскому предпринимателю все чаще приходится выполнять роль представителя и защитника национальных интересов.

Поэтому далеко не безразлична его позиция, будет ли она патриотична в хорошем смысле слова или космополитична в плохом. Как показывает исторический и современный опыт, приверженность к своему Отечеству вызывает уважение за рубежом, обеспечивает общественную и государственную

поддержку дома, повышает чувство собственного достоинства и помогает ориентироваться в сложных международных коллизиях. Принципы данной группы отражают те новые реальности, которые возникли на исходе XX века. Экологический кризис, преступность и коррупция в большом масштабе, превращение мира в «большую деревню» были совершенно немыслимы в начале века. Все эти реальности объединяются своим глобальным характером. Их масштаб требует и иных отношений. В практике современного бизнеса все чаще возникают ситуации, когда при принятии решения необходимо учитывать и то, как оно повлияет на мир, планету в целом.

10. При создании и ведении дела не наноси ущерба природе.

Время безоглядной эксплуатации природы ушло в прошлое. Это чувствуется даже в России, стране с гигантскими ресурсами. К сожалению, в сознании людей продолжает по инерции действовать принцип экстенсивного потребления: «У нас всего этого много».

В большинстве стран мира экологический кризис проявляется острее. Мировое сообщество все более организовано начинает управлять потреблением природных ресурсов, регулировать отношение к природе.

В ближайшие годы будет принят ряд международных законодательных актов, в соответствии с которыми будет закрыт доступ на мировой рынок тем товарам и продуктам, производство которых было сопряжено с экологическими преступлениями. Таким образом, так же, как и во многих других случаях, быть нравственным предпринимателем не только рекомендуется по абстрактным, философским соображениям, но и прямо предписывается соответствующими санкциями за нарушение правил. Данный принцип закрепляет бережное, внимательное отношение к природе.

11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодными всем.

Равно как и в случае с экологией, ликвидировать или хотя бы снизить уровень преступности и коррумпированности в собственных интересах делового сообщества. Но и внутри страны существует прямая связь между уровнем коррумпированности и ростом производства: чем больше коррупции, тем медленнее рост внутреннего валового продукта (ВВП).

Нынешнее положение обусловлено массой причин: несовершенство законодательства, слабость государства и т.д. Но одна из несомненных - отношение самих предпринимателей к этой проблеме, их неспособность выступить единым фронтом, организовать согласованные действия против этих препон. Предприниматели в большинстве случаев предпочитают решать проблему в одиночку, соглашаясь на «крышу», давая взятки и тем самым питают паразитов, ослабляя себя.

Все дело в том, что рано или поздно наступит момент, когда придется восстать против хищничества, но тогда это будет сделать труднее. Об этом говорит история бизнеса, в частности, в США, где криминальный бизнес ныне вытеснен в *сферу* т.н. *человеческих пороков*, к которым относятся азартные игры, проституция, наркомания. Показательно, что самая заветная мечта разбогатевших в этой сфере - «отмыть» «грязные» деньги и стать респектабельным бизнесменом, пользоваться уважением общества. Исключения не составляют и российские бандиты.

Другого решения этой проблемы, кроме объединения честных предпринимателей, нет. И в этой связи уместно привести слова, сказанные в аналогичной ситуации в начале XX века одним американским бизнесменом - «Мало деловых людей создают свое благосостояние сами. Они объединяются с другими, причем значение подобного объединения и служит мерилом их могущества».

Заметьте: жулики никогда не объединяются. Они подобны зыбучим пескам. Только человек честный, способный и удвоенный в себе способен объединяться с себе подобными... Ныне только мелюзга бьется из-за гроша и усиленно врет и обманывает, чтобы сбыть с рук свой товар... Настоящий бизнесмен теперь стал человеком; он отбросил наконец детские приемы и понял, что служить обществу ему выгодно и что это является и его долгом.

Мало-помалу деловые люди начинают учиться достойно ценить друг друга и понимать действительное значение поставленной задачи. Они начали осознавать, что ничто не может сравниться с действительно хорошим бизнесом».

12. Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они – не хуже и не лучше нас, они просто другие.

Восприятие представителей других национальностей и стран с точки зрения своей культуры – неотъемлемая черта человека. Иногда она развивается в одну из своих крайностей: комплекс превосходства (национализм) или комплекс неполноценности.

В связи с растущей интернационализацией экономики умение выработать рациональную, взвешенную позицию без впадения в одну из этих крайностей становится важной морально-психологической проблемой.

1.5.2. Принципы (кодексы) делового поведения

Как показывает опыт других государств, предпринимательство медленно эволюционирует от примитивных к цивилизованным формам, его ответственность перед обществом тем осознаннее, чем глубже и надежнее оно связано с другими сферами жизни. Вместе с развитием экономических отношений изменяется соотношение юридической и нравственной сфер их регулирования. Законодательных мер оказывается недостаточно, они дополняются и частично заменяются культурными нормами, стереотипами, ценностями.

Культура предпринимательства на первой стадии охватывает только «дело» (мотивация, цели, средства, профессия, «Я» в деле). Прекрасный образец такой культуры – сборник наставлений Бенджамина Франклина «Путь к богатству» (1757).

Со временем она вбирает в себя и другие объекты: людей (партнеры, потребители, социальные группы, «правила игры») и общество (государство, чиновники, законы). Например, лишь зрелая культура бизнеса включает отношение к природе (экологические проблемы регионов, экологические проблемы страны, глобальные проблемы экологии).

Основные принципы и правила делового поведения формулируются сегодня в этических кодексах. Это могут быть стандарты, по которым живут отдельные фирмы (корпоративные кодексы), или правила, регулирующие отношения внутри целой отрасли (профессиональные кодексы). В последние годы появились они и в России. Чтобы понять их место и перспективы в деловой культуре, обратимся к истории их развития в других странах.

Корпоративные кодексы

Первые корпоративные этические кодексы появились в США в начале XX в. Первоначально это были короткие формулировки основных идей, например: «Компания придерживается стандартов американской системы свободного предпринимательства», а также перечни норм обращения с клиентами и соперниками.

Некоторые из таких кодексов существуют до сих пор в виде «кредо» корпорации. Краткий, но ясно сформулированный документ компании «Джонсон и Джонсон», принятый в 1945 г., с тех пор так и не менялся. Даже когда в 70-х гг. обнаружили многочисленные нарушения, высшие управленцы компании не решились ввести более подробный свод правил и вместо этого ввели целый комплекс этических программ.

Следующая стадия развития корпоративных кодексов наступила в начале 50-х гг., когда после ряда нашумевших процессов против крупных компаний в кодексы стали включаться положения антимонопольных законов, принимавшихся в США в 1890, 1914 и 1936 гг. В кодексах этого времени можно встретить подробные инструкции о том, как соблюдать антимонопольные законы, запрещающие навязывание ценовой политики другим фирмам и сговор с конкурентами.

Инициаторами и авторами кодексов в основном были предъявители высшего управленческого персонала. Текст утверждался Советом директоров или исполнительным директором. Только четверть кодексов была адресована всем служащим, в основном же они распространялись на менеджеров.

Большинство компаний наказывали своих сотрудников за следующие нарушения: предложение взятки и согласие ее принять, совет дать или принять взятку, принятие дорогих подарков, принятие решений в личных интересах, неуступчивость в конфликте, личное поведение, нанесшее вред репутации компании, ведение противозаконной политической деятельности, неоправданное завышение или занижение цены, прямое или косвенное использование внутренней информации в личных целях, фальсификация данных о положении дел в компании, неэтичное поведение.

В индустриальной и финансовой сферах наиболее острой проблемой было взяточничество, в страховых компаниях - конфликт интересов, а в сфере услуг чаще сталкивались с проблемой подарков и различного рода «уступок».

Американская ассоциация менеджеров опубликовала свод этических кодексов различных фирм, с оценкой их эффективности. Исследования показали, что кодексы, состоящие из общих положений (например, «не воруй»), приносят незначительную пользу и легко забываются теми, для кого предназначены. Кодексы должны как можно полнее отражать реальную ситуацию и специфику той организации, в которой они принимаются. В половине компаний, принявших корпоративные кодексы, в качестве санкции за нарушение этических норм называлось увольнение, а в 20 % - не предусматривалось никаких мер пресечения. Наиболее часто к увольнениям прибегали крупные корпорации. В 68 % кодексов служащим вменялось в обязанность сообщать о нарушениях, свидетелями которых они становились.

В 1980-е гг. все корпоративные кодексы запрещали служащим вступать в конфликты интересов, брать взятки и принимать подарки. Только в 62 % из них запрещалось злоупотребление служебным положением, использование активов и внутренней информации фирмы в личных интересах. В 60 % случаев особое внимание уделялось честности в предоставлении информации и в рекламе.

Как и в 20-е гг., сейчас над внедрением кодексов рано, тают прежде всего старшие менеджеры (80%). В 44 % случаев; их введение происходит при участии правовых подразделений, в 24 % этим занимаются исполнительные директора, в 7,1 % - владельцы компаний или члены их семей, в 2,2 % - консультанты.

Проведенный в 1993 г. анализ содержания кодексов 116 ведущих американских корпораций позволил определить темы, наиболее часто затрагиваемые в них. В 76,6 % случаев регламентировалось отношение к исполнительной власти США, отношения с клиентами и партнерами - в 75 %, отношения с подчиненными - в 52,6 %, отношения с конкурентами - в 50%, отношения с иностранными правительствами - в 42,2 %, отношения с вкладчиками - в 41,4 %, гражданские и, общественные обязанности - в 34,5 %, взаимодействие с торговыми агентами, консультантами и распространителями - в 26,7 %, защита окружающей среды - в 19,8 %, ведение дел за рубежом - в 12,1 %, другое - в 2,6 %.

Исследование 202 корпоративных кодексов США, предпринятое в 1987 г., выявило пять наиболее часто и пять наиболее редко встречающихся в них тем.

К первым относятся:

- отношения с правительством - 86,6 %,
- отношения с подрядчиками и клиентами - 86,1 %,
- политические требования - 84,7 %,
- конфликты интересов между служащими - 75,3 %,
- ведение книги жалоб - 75,3 %.

Реже всего американские кодексы обращаются к вопросам личного характера - 93,6 %, к вопросам безопасности продукции - 91 %, к проблемам защиты природы - 87,1 %, к качеству товаров - 78,7 %, к гражданским и общественным обязанностям служащих - 75,2 %.

Содержание большинства американских кодексов можно представить тремя основными положениями:

- 1) служащие должны быть лояльны к своей организации, ставить ее благо выше личного;
- 2) в частной жизни служащие не имеют права предпринимать потенциально опасные для фирмы действия;
- 3) служащие должны вести себя предупредительно и этично по отношению к клиентам. Наиболее подробно освещены проблемы, возможные в отношениях с клиентами, партнерами, инвесторами и конкурентами, а также конфликты интересов.

Сегодня почти все крупные корпорации (97 %) и половина мелких фирм США имеют подробные своды правил, регулирующих отношения с клиентами, партнерами, государством и обществом.

Кодексы существенно различаются как по содержанию, так и по объему. Марктовенский банк разработал документ, называющийся «Политика в области этических норм и конфликтов». На 19 страницах печатного текста служащим подробно объясняется, что такое «хорошо», и что такое «плохо». Крупная компьютерная компания «Крэй Рисерч Ин-корпорейтед» ограничилась 120 словами.

Ее кодекс гласит: «Сотрудники «Крэй» доверяют друг другу и уверены, что каждый выполняет свое дело по высшим этическим стандартам, - таков стиль компании. Что означают этические нормы в деловом поведении? Ответ прост: любое практическое решение - высокоморальное решение. «Крэй» не может и не хочет объяснять нам, как себя вести. Здравый смысл незаменим: он или есть или его нет.

И все же существует простой тест для проверки нашего рассудка и нравственных ценностей, применимый в любых обстоятельствах и в любом деле. Этот тест состоит из двух вопросов: Как я буду чувствовать себя, если мои друзья и близкие узнают о моем поступке? Хотел бы я, чтобы сообщение о моих действиях появилось на первой полосе ежедневной газеты? Проверьте себя. Ставка - репутация компании и вы сами».

Корпорация «Нортон», крупный многонациональный производитель промышленных товаров, ввела у себя этический кодекс в середине 1970-х гг. Авторами были исполнительный директор и вице-президент. Сегодня это 12-страничный буклет под названием «Политика «Нортон» в сфере этики бизнеса». Общие принципы сочетаются в кодексе с конкретными и подробными указаниями. Его основными темами стали: соответствие федеральным и местным законам, ответственность перед всеми заинтересованными сторонами и внутренние организационные проблемы.

Этический кодекс компании «Кока-Кола» состоит из пяти разделов.

Первый регулирует выполнение обязательств по бухгалтерским счетам и отчетам компании. Сотрудники представляют отчеты о своей деятельности руководству, а оно, в свою очередь, готовит отчеты для акционеров компании, правительственных органов и других юридических лиц.

Во втором разделе описаны потенциальные конфликты, которые могут возникнуть в результате столкновения интересов служащих компании. Кодекс запрещает служащим иметь личную заинтересованность в поставщиках компании, в делах конкурента или делах клиента компании.

Третий раздел документа регулирует взаимодействия компании с государственными учреждениями, официальными лицами, клиентами и поставщиками.

В четвертой части регламентируется участие служащего в деятельности политических партий и других компаний, которая не должна сказываться на качестве его работы.

Пятый раздел содержит указания по реализации правил кодекса.

Хотя корпоративные кодексы получили широкое распространение, их эффективность в борьбе с нарушениями деловой этики до сих пор сомнительна. С одной стороны, им придается огромное значение. Это видно не только по преамбулам и предостережениям к ним, но и по результатам социологических опросов.

Наиболее эффективными способами улучшить моральный климат организации американские менеджеры считают:

- 1) принятие этического кодекса - 39 % опрошенных;
- 2) введение большего числа гуманитарных дисциплин в структуру экономического образования - 30%;
- 3) законодательные меры - 20 % .

С другой стороны, распространено мнение, что кодексы не могут стать подлинным орудием нравственного совершенствования. Особенно сильно это недоверие в Западной Европе, где кодексы появились только в середине 1980-х гг. и до сих пор воспринимаются как американская мода.

Сами управленцы говорят о недостаточности кодексов. Так, Комиссия старших менеджеров компании «Армстронг», оценивая влияние своего кодекса на поведение служащих, отмечает: «Едва ли стремление сотрудников компании улучшить ее этический климат связано с принятием «Руководящих принципов». Последние имеют пассивную, а не активную роль. Они никогда не смогут сами по себе создать моральный дух организации, но часто помогают значительно повысить его».

Многие кодексы, особенно в крупных корпорациях, потеряли смысл, так как были ориентированы лишь на нужды самой компании. В них много говорилось об ответственности перед компанией и лояльности к ней служащих и мало - об обязательствах фирмы перед сотрудниками и обществом в целом. Как показывают исследования, большинство американских корпоративных кодексов написаны в патерналистском или авторитарном духе, а это убеждает служащих в том, что критерии истинности - уровень заработной платы и ранг в управленческой иерархии. Только в 40 из 155 исследованных американских кодексов закреплена обязанность фирмы перед своими сотрудниками.

Эта особенность американских корпоративных кодексов становится еще очевиднее, если сравнить их содержание с положениями аналогичных документов, принимаемых в других странах. Вне Америки корпоративные кодексы получили пока еще незначительное распространение.

Можно говорить о том, что американская деловая этика больше повернута к клиентам, подрядчикам и партнерам, а европейская - к служащим и обществу в целом.

Профессиональные кодексы

Наряду с корпоративными кодексами развивались и профессиональные. Развитие последних шло быстрее. Появившиеся в начале 1920-х гг. американские профессиональные кодексы, как считает Дж. Бенсон, стали результатом деятельности министра торговли Г. Гувера, проводившего в эти годы кампанию за честный бизнес. Половина существующих кодексов была принята до 1955 г., четыре пятых от их числа - до 1970 г.

Наиболее полное представление о первых профессиональных этических кодексах дает книга Э. Хирмэнса, в которой он собрал 198 таких документов. Некоторые из них провозглашали идеалы, развивавшие воображение предпринимателей но едва ли достижимые. Были и примеры обратного.

Например, Кодекс Ассоциации работников похоронных, агентств умалчивает о большинстве этических проблем. В Кодексе Ассоциации торговцев готовой одеждой об этике нет ни слова. Ассоциация отелей Айовы говорит об обязанности своих членов защищать «доброе имя» сообщества и о «профессиональной честности», но не приводит никаких конкретных правил. Более разносторонние кодексы охватывают и отношения с партнерами, поставщиками, конкурентами. Служащим уделяется мало внимания.

Наиболее подробные кодексы дают представление о тех этических проблемах, для решения которых они создавались. Так, кодекс Ассоциации производителей мороженого осуждает: подкуп служащих конкурента для промышленного шпионажа, слежку за распространителями и торговыми агентами конкурирующей фирмы, дачу взяток работникам транспортных предприятий с целью получения информации о грузах конкурента, принуждение служащих конкурирующей компании действовать во вред своей организации, преследование и запугивание конкурентов, давление на поставщиков конкурента, подкуп работников железной дороги с целью затруднить или сделать невозможной перевозку грузов соперника, завышение цен на суррогатные материалы, приводящее к гибели более слабых предприятий, перепроизводство товара с целью подавить и завладеть конкурирующей фирмой, предложение клиентам соперника товаров с необычной упаковкой и на сверхвыгодных условиях.

Перечисленные выше действия, типичные для начала XX в., были порождены чрезвычайно острой конкуренцией. Большинство кодексов прежде всего регламентировало борьбу с соперниками. Неэтичным считалось даже занижение цен, в чем министерство торговли не находило решительно ничего предосудительного.

Что касается мер контроля и наказания, то профессиональные ассоциации в 1920-е гг. увольнению предпочитали штраф. В 1970-х гг. ситуация изменилась: 56% ассоциаций прибегали к увольнению, 29% - к приостановке членства в организации, 23 % - к различного рода выговорам и только 10 % - к штрафу.

Те же пропорции установились к 1989 г. в корпоративных кодексах: их нарушителям в 52 % случаев грозит увольнение, в 30% - отстранение от дел, в 21 % - испытательный срок, в 19 % - понижение в должности, в 14 % - публичное порицание, в 11 % - другие последствия. Как видно, когда рыночное пространство прошло социализацию, правила стали строже.

Как считает Бенсон, профессиональные кодексы действительно эффективны лишь в тех сферах, в которых действуют мелкие предприниматели, не зависящие от системы ценностей крупных корпораций. Примером такой действительности может служить, по его мнению, Американское общество издателей периодической прессы.

Наиболее серьезные препятствия для кодексов встречаются, во-первых, там, где ассоциация охватывает меньшинство профессионалов. Чтобы заставить их «играть по правилам», Национальная ассоциация дикторов учредила Этический комитет по рекламе. Во-вторых, там, где профессиональные кодексы сталкиваются с корпоративными.

Известно, что последние требуют от служащего абсолютной преданности компании. Вообразим теперь, что инженер уверен в потенциальной опасности возводимой конструкции. Что он должен делать: обратиться в вышестоящие инстанции, поднять шум в прессе или отказаться от работы?

Совет инженеров за профессиональное развитие главным в своем кодексе признает «служение безопасности, здоровью и благосостоянию общества». Согласно его предписаниям, инженеру в сомнительных ситуациях надлежит обращаться в «соответствующие органы». Однако лишь ничтожное число корпоративных кодексов признает за служащими право на подобные действия.

Другая проблема, связанная с профессиональной этикой, несоответствие антимонопольному законодательству: многие кодексы направлены на смягчение конкуренции, поскольку запрещают участвовать в деятельности, влекущей потерю рабочих мест в отрасли.

Примечательно, что, сыграв роль матери этических кодексов, государство со временем превращается

в их мачеху. Возможно, профессиональная этика стала бы более значимой, если бы законодательные акты не подменяли во многих случаях способность предпринимателей к самоорганизации. В 1980 г. только 1/5 торговых союзов США подкрепляла свои правила официальными санкциями Министерства торговли. Все профессиональные объединения стремятся решать свои проблемы самостоятельно.

Профессиональные кодексы в России

В России процесс создания профессиональных кодексов только начинается. Еще недавно никто не хотел верить в то, что здесь возможен честный бизнес. Утверждалось, что в наших условиях к бизнесу невозможно подходить не только с позиций подлинной нравственности, но и с критериями западной этики предпринимательской, корпоративной этики. Однако факты говорят об обратном.

Уже сегодня существует несколько российских этических кодексов, принятых деловыми профессиональными ассоциациями. Их анализ позволяет судить как о нынешнем состоянии, так и о направлении развития российской деловой культуры.

Сравним два кодекса: Кодекс Ассоциации независимых предпринимателей в области информационных коммуникаций (США) (1989, 1997 гг.) и Российский Национальный кодекс деятельности в области информатики.

Согласно кодексу США, член Ассоциации берет на себя следующие обязательства:

- 1) поддерживать профессиональную репутацию, т.е. быть честным, компетентным, соблюдать конфиденциальность;
- 2) предоставлять своим клиентам последнюю и полную информацию, насколько это позволяют денежные средства и время, предоставляемые клиентами;
- 3) указывать клиентам источник информации и степень его надежности;
- 4) браться за выполнение только тех проектов, которые не выходят за рамки законности и не наносят вреда профессии;
- 5) удовлетворять условиям конфиденциальности, желательным для клиента, т.е. не разглашать вид предоставляемых услуг, личность клиента, цель выполняемых работ;
- 6) признавать право интеллектуальной собственности, лицензионное право и другие соглашения с поставщиком, предупреждать клиентов о тех обязательствах, которые они берут на себя при заключении соглашения;
- 7) поддерживать профессиональные взаимоотношения с электронными библиотеками и следовать всем правилам доступа в них;
- 8) нести ответственность за соответствие данному кодексу действий своих сослуживцев.

Положения Российского Национального кодекса деятельности в области информатики и телекоммуникации, принятого в 1996 г.:

- 1) не производить (копировать) и не использовать программные и технические средства информатики и телекоммуникаций без разрешения (лицензии) собственника (изготовителя) или правладельца и не приобретенные на законных основаниях;
- 2) не нарушать законодательство об охране интеллектуальной собственности и нормы авторского права на программные средства и базы данных;
- 3) не нарушать тайны передачи сообщения, не практиковать вскрытие информационных систем и сетей передачи данных;
- 4) не использовать наименования и аббревиатуры других фирм, компаний и организаций без их согласия;
- 5) не извлекать прибыль от использования товарного знака или символа, принадлежащего другой фирме или продукции.

Если американский кодекс обращен прежде всего к клиенту, то российский ориентирован исключительно на отношения с партнерами и конкурентами, т.е. на то, что в первую очередь волновало американских предпринимателей в 1920-х гг. Анализ двух других документов - Кодекса чести банкира (1992 г.) и Кодекса чести международных автомобильных перевозчиков России (1996 г.) - заставляет вспомнить ранние профессиональные кодексы США.

Первый из них представляет собой собрание универсальных принципов: держать слово, быть честным, содействовать становлению культурных межнациональных отношений проявлять бескорыстие и гуманность.

Второй содержит четыре принципа:

- 1) не нарушать закон, соблюдать принципы добросовестной конкуренции;

- 2) строго выполнять договорные обязательства;
- 3) отказаться от недобросовестных форм ведения предпринимательства;
- 4) оказывать помощь экипажам в экстремальных условиях.

Существуют и предельно конкретные правила, например, Кодекс профессиональной этики членов Российского общества оценщиков (1994 г.). Этот кодекс состоит из двух разделов: в 12 пунктах одного скрупулезно перечислены этические действия оценщика имущества, и в 16 пунктах другого - неэтичная практика. Любопытно, что этичность в этом кодексе отождествляется с независимостью от клиентов и партнеров. Условием честной игры является самостоятельность предпринимателя (в данном случае - оценщика), готовность жить по правилам рынка, без смягчения их сговором или подкупом.

С этой точки зрения рынок, если его не ограничивать извне, не терпит бесчестных игроков. Тот же стереотип можно найти в Кодексе банкира, где, «руководствуясь исключительно своими интересами», банки оберегают коммерческую мораль: пунктуальность, честность, благоразумие, предприимчивость. Деловая этика ассоциируется с культурой хозяйствования, а та, в свою очередь, - с экономической эффективностью.

Наиболее распространенными нарушениями, осуждаемыми в российских кодексах, являются: использование чужих товарных знаков, незаконное использование чужой собственности, применение физического насилия в борьбе с конкурентами, демпинг, обман, дача ложных сведений, умышленная неоплата счетов, вымогательство, получение от клиента вознаграждения в скрытой или неявной форме.

Санкции за нарушение кодекса или не предусматриваются вовсе, или сводятся к дисциплинарным взысканиям и публичному осуждению. Процесс исключения из членов сообщества усложнен и рассматривается как чрезвычайная мера, - что также напоминает ранние американские профессиональные кодексы.

Если предположить, что развитие корпоративной культуры начинается с формирования ценностей в отношении к делу и партнерам и постепенно переходит к широкому контексту (государству, обществу, природе), то российская культура профессиональных кодексов находится на первых стадиях этого пути.

Пока мы имеем дело или с разносторонними, но совершенно неконкретными принципами (здесь, возможно, сказывается влияние гуманистических идеалов советского и перестроечного времени), или с подробными, но узко специализированными кодексами, ориентированными на отношения с непосредственными участниками дела - партнерами, соперниками, клиентами.

Государство представлено темой законности (соответствие законам Российской Федерации), отношения с чиновниками и политическая деятельность не регулируются и не упоминаются. Общество в целом в кодексах фигурирует как «наблюдатель», а не как «заинтересованное лицо». Общественность принимается в расчет, но лишь постольку, поскольку от нее зависит имидж профессиональной ассоциации или компании.

Три ключевых для российских кодексов темы - отношения с партнерами, клиентами, а также преданность профессиональному союзу. Дух и буква существующих в России кодексов говорят о том, что развитие деловой культуры идет по американскому пути с учетом, правда, крайне несовершенного российского законодательства и специфически российских взаимоотношений государства и бизнеса.

Национальные и всемирные кодексы

Формы самоорганизации бизнесменов, в том числе кодексы деловой этики, развиваются от местных к всемирным. В США первая городская Торговая палата появилась в 1773 г., и только в 1912 г. была создана Национальная торговая палата США. Один из первых национальных кодексов деловой этики появился в России в 1912 г. В 1924 г. Комитет по этике бизнеса при Торговой палате США разработал национальный этический кодекс «Принципы ведения бизнеса».

В этом документе говорилось, что *в основе бизнеса лежит доверие, проистекающее из справедливых отношений, эффективного оказания услуг и взаимовыгоды*. В конце 1995 г. Второй Конгресс российских предпринимателей принял «Хартию, бизнеса России», в основу которой положены те же принципы.

В 1990-е гг. наметился переход от национальных к международным деловым кодексам. Международные своды правил ведения бизнеса приняты Организацией Объединенных Наций, Международной торговой палатой и Организацией экономического сотрудничества и развития. Складывается неофициальная, но разделяемая большинством предпринимателей мирового уровня система этических стандартов.

Ее прообраз можно увидеть в «Принципах ведения бизнеса» Круглого стола Ко. Они были приняты в

1994 г. в швейцарском городке Ко лидерами бизнеса Японии, Западной Европы и Соединенных Штатов. К 1996 г. «Принципы» завоевали всеобщее признание в международном деловом сообществе. Можно смело говорить о том, что в этом документе отражены черты этических кодексов ближайшего будущего.

Он объединяет японский этический принцип «киосэй», т.е. стремление к общему благу в сочетании с честной конкуренцией, и западноевропейское начало достоинства и независимости личности.

«Принципы ведения бизнеса» состоят из трех частей: преамбулы, общих положений и принципов, регулирующих отношения как с непосредственными участниками бизнеса (клиентами, служащими, владельцами и вкладчиками, конкурентами), так и с теми, чьи интересы могут быть косвенно затронуты экономической инициативой (с отдельными людьми, социальными группами, с обществом в целом и природой).

Ключевые положения кодекса:

1) социальная ответственность бизнеса (переход от соблюдения интересов вкладчиков к уважению интересов всех затрагиваемых сторон);

2) контроль за экономическим и социальным влиянием своего бизнеса (стремление к инновациям, справедливости и мировому сообществу);

3) переход в деловом поведении от буквы закона к духу взаимного доверия;

4) уважение правил бизнеса;

5) поддержка международного бизнеса и развитие всесторонних экономических связей;

6) забота об окружающей среде;

7) избегание незаконных операций и коррупции.

Шесть пунктов третьей части выстроены по принципу их приоритетности для ведения дел: на первом месте в Кодексе стоят отношения с клиентами, на втором - отношения со служащими, далее говорится о владельцах и вкладчиках, конкурентах и обществе.

В последнем параграфе, в частности, говорится: «Мы убеждены в том, что, как гражданам мира, нам надлежит пребывать в согласии с реформами и ценностями, принятыми в том сообществе, в котором мы ведем свои дела.

Таким образом, в соответствии с принципами, мы берем на себя обязательства:

- уважать права человека и демократические институты, способствовать их распространению и действенности;

- признавать права государства, переданные ему обществом, и оказывать помощь тем его действиям, которые направлены на общественное развитие и установление гармоничных отношений между бизнесом и другими сферами человеческой деятельности;

- сотрудничать с теми силами страны или региона, которые стремятся повысить благосостояние людей, улучшить здоровье, уровень образования, увеличить число рабочих мест;

- направлять свое экономическое развитие с учетом ограниченности природных ресурсов, бороться за безвредный для людей и природы бизнес;

- защищать мир, социальное и этническое разнообразие, общественную безопасность и согласие;

- уважать права и обычаи местных культур;

- стремиться быть образцовым гражданином, оказывая безвозмездную помощь, способствуя развитию образования и культуры, участвуя в общественных и гражданских делах».

С объединением экономического пространства этические стандарты высшего уровня оказывают все большее влияние на принципы ведения дел в отдельных странах и регионах.

КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. КОММУНИКАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации.

Основные функции коммуникации:

1) информативная - передача истинных или ложных сведений;

2) интерактивная (побудительная) - организация взаимодействия между людьми, например, согласовать действия, распределить функции, повлиять на настроение, убеждения, поведение

собеседника, используя различные формы воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;

3) перцептивная функция - восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;

4) экспрессивная - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Передача информации возможна: другим лицам; для выполнения задач.

Передача информации может осуществляться в следующих направлениях:

а) сверху вниз:

- постановка задач (что, когда делать),
- инструктирование (как, каким образом, кто),

б) снизу вверх:

- донесения об исполнении,
- донесения о проверках,
- донесения о личном мнении сотрудника;

в) в горизонтальном направлении:

- обмен мнениями,
- координация действий,
- планирование,
- сообщения об исполнении.

Для осуществления процесса коммуникации необходимы четыре элемента:

1) отправитель информации;

2) сообщение - собственно информация;

3) канал - средство передачи информации;

4) получатель информации.

Коммуникационный процесс состоит из пяти этапов:

I - начало обмена информацией, когда отправитель должен ясно представить, «что именно» (какую идею и в какой форме ее выразить) и «с какой целью» он хочет передать и какую ответную реакцию получить.

II - воплощение идеи в слова, символы, в сообщение. Выбираются и используются различные каналы передачи информации: речь, жесты, мимика, письменные материалы, электронные средства связи: компьютерные сети, электронная почта и т.д.

III - передача информации через использование выбранных каналов связи.

IV - получатель информации переводит вербальные (словесные) и невербальные символы в свои мысли - этот процесс называют декодированием.

V - этап обратной связи - отклик получателя на полученную информацию, на всех этапах коммуникационного процесса могут существовать помехи, искажающие смысл передаваемой информации.

Руководитель от 50 до 90 % времени тратит на коммуникацию, ведь он должен довести информацию до подчиненных и получить от них требуемую реакцию, а также осуществлять информационное взаимодействие с коллегами и вышестоящим руководством. 80 % зарубежных руководителей считают, что обмен информацией - одна из самых сложных проблем в организациях, а неэффективные коммуникации - главное препятствие на пути достижения успешной деятельности фирмы, ведь если люди не могут эффективно обмениваться информацией, они не смогут работать вместе и достигать общих целей.

Эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Выделяют следующие виды коммуникаций:

- формальные (определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов). Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения;

- неформальные коммуникации (например, канал распространения слухов);

- вертикальные (межуровневые) коммуникации: сверху вниз и снизу вверх;

- горизонтальные коммуникации - обмен информацией между различными отделами для согласования действий;

- межличностные коммуникации - устное общение людей в любом из перечисленных видов коммуникаций.

Горизонтальные потоки сообщений в организации имеют место чаще, чем вертикальные. Одна из причин в том, что люди более расположены говорить свободно и открыто с равными себе, чем со старшими.

Горизонтальный обмен информацией менее подвержен искажениям, поскольку у работников одного уровня взгляды совпадают чаще. Более того, содержание горизонтальных сообщений носит в основном координационный характер, тогда как у вертикальных, идущих сверху вниз, - приказной. Сообщения, движущиеся снизу вверх, содержат главным образом информацию обратной связи о производственной деятельности.

Организационные структуры, как правило, препятствуют горизонтальным потокам информации между сотрудниками различных подразделений. Предполагается, что сообщения движутся по ступеням иерархии до общего начальника, а затем направляются вниз. Естественно, это замедляет скорость горизонтальных сообщений.

Централизованные сети способствуют лучшему решению простых задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем и уменьшают удовлетворенность членов группы выполняемой деятельностью.

Выделяют 4 коммуникативные роли (Albanese, Van Fleet):

1) «сторож:» - контролирует течение информации к другому человеку в одной и той же коммуникационной сети (эту роль играют секретари, диспетчеры);

2) «лидер мнений» - способен оказывать влияние на установки и поведение некоторых других людей (влияние неформальным образом);

3) «связной» - связывающее звено между группировками в коммуникационной сети;

4) «пограничник» - человек в коммуникационной сети, имеющий высокую степень связи с организационным окружением.

Коммуникативная компетентность - способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. Для эффективной коммуникации характерно: достижение взаимопонимания партнеров, лучшее понимание ситуации и предмета общения (достижение большей определенности в понимании ситуации способствует разрешению проблем, обеспечивает достижение целей с оптимальным расходом ресурсов). Коммуникативная компетентность рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.

Причинами плохой коммуникации могут служить:

а) *стереотипы* - упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуации, в результате нет объективного анализа и понимания людей, ситуаций, проблем;

б) *«предвзятые представления»* - склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно («Мы верим тому, чему хотим верить»). Мы редко осознаем, что толкование событий другим человеком столь же законно, как и наше собственное;

в) *плохие отношения между людьми*, поскольку если отношение человека враждебно, то трудно его убедить в справедливости вашего взгляда;

г) *отсутствие внимания и интереса собеседника*, а интерес возникает, когда человек осознает значение информации для себя: с помощью этой информации можно получить желаемое или предупредить нежелательное развитие событий;

д) *пренебрежение фактами*, т.е. привычка делать выводы при отсутствии достаточного числа фактов;

е) *ошибки в построении высказываний*: неправильный выбор слов, сложность сообщения, слабая убедительность речи, нелогичность и т.п.;

ж) *неверный выбор стратегии и тактики общения.*

Стратегии общения могут быть:

1) открытое - закрытое общение;

2) монологическое - диалогическое;

3) ролевое (исходя из социальной роли) - личностное (общение «по душам»).

Открытое общение - желание и умение выразить полно свою точку зрения и готовность учесть позиции других.

Закрытое общение - нежелание либо неумение выразить понятно свою точку зрения, свое

отношение, имеющуюся информацию.

Использование закрытых коммуникаций оправдано в случаях:

- 1) если есть значительная разница в степени предметной компетентности и бессмысленно тратить время и силы на поднятие компетентности «низкой стороны»;
- 2) в конфликтных ситуациях открытие своих чувств, планов противнику нецелесообразно. Открытые коммуникации эффективны, если есть сопоставимость, но не тождественность предметных позиций (обмен мнениями, замыслами). «Одностороннее выпрашивание» - полужакрытая коммуникация, в которой человек пытается выяснить позиции другого человека, и в то же время не раскрывает своей позиции. «Истерическое предъявление проблемы» - человек открыто выражает свои чувства, проблемы, обстоятельства, не интересуясь тем, желает ли другой человек «войти в чужие обстоятельства», слушать «излияния».

Выделяют следующие виды общения:

- 1) *«Контакт масок»* - формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т.п.) - набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В городе контакт масок даже необходим в некоторых ситуациях, чтобы люди «не задевали» друг друга без надобности, чтобы «отгородиться» от собеседника.
- 2) *Примитивное общение*, когда оценивают другого человека, как нужный или мешающий объект: если нужен - активно вступают в контакт, если мешает - оттолкнут или последуют агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, то теряют дальнейший интерес к нему и не скрывают этого.
- 3) *Формально-ролевое общение*, когда регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.
- 4) *Деловое общение*, когда учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.
- 5) *Духовное межличностное общение* друзей, когда можно затронуть любую тему и не обязательно прибегать к помощи слов, друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его как личность, может предвидеть его реакции, интересы, убеждения, отношение.
- 6) *Манипулятивное общение* направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя различные приемы (лесть, запугивание, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты и т.п.), в зависимости от особенностей личности собеседника.
- 7) *Светское общение*. Суть светского общения в его беспредметности, т.е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций.

Кодекс делового общения:

- 1) принцип кооперативности – «твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора»;
- 2) принцип достаточности информации – «говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент»;
- 3) принцип качества информации – «не ври»;
- 4) принцип целесообразности – «не отклоняйся от темы, сумей найти решение»;
- 5) «выражай мысль ясно и убедительно для собеседника»;
- 6) «умей слушать и понять нужную мысль»;
- 7) «умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела».

Если один собеседник ориентируется на принцип «вежливости», а другой - на принцип кооперативности, они могут попасть в нелепую, неэффективную коммуникацию. Следовательно, правила общения должны быть согласованы и соблюдаться обоими участниками.

Тактика общения - реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии на основе владения техниками и знания правил общения.

2.2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

2.2.1. Возникновение стратегии управления персоналом

В современных условиях степень самостоятельности и ответственности организаций значительно возрастает. Основная часть решений, касающихся производства, сбыта продукции, установления контактов с поставщиками и клиентами переходит в компетенцию организаций.

Появляются такие факторы, как интернационализация экономики, множество конкурентов во всех сферах деятельности, изменение правил функционирования организаций. Сама организация несет ответственность за создание ресурсов, обеспечивающих возможность ее развития и удовлетворения запросов коллективов и отдельных личностей.

Создавшиеся достаточно сложные экономические условия в начале 1980-х гг. на предприятиях Западной Европы способствовали дальнейшему развитию теории управления персоналом и появлению нового подхода к персоналу организаций.

В 1990-х гг. в теории управления организациями происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации. Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью организаций.

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, приходит теория управления персоналом. В соответствии с ней персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства.

Взаимосвязь перечисленных факторов и привела к появлению стратегического управления персоналом, или персонал-стратегии, означающей:

- внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирм;
- изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

Выживание организаций, не говоря уже об их процветании, зависит прежде всего от того, имеют ли они собственную стратегию, смогут ли организации последовательно реализовать эту стратегию на практике.

Неуверенность перед будущим, неустойчивость на рынке и возрастающая сложность управления приводят организации к необходимости внимательно изучить и попытаться внедрить различные варианты стратегического развития своих организаций.

Термин «стратегическое управление» был введен в 1960 – 70 гг. для того, чтобы разграничить текущее управление на уровне производства и управление, осуществляемое на высшем уровне. Разработкой вопросов стратегического управления занимались многие авторы, среди них - И. Ансофф, М. Старр, К. Хаттен и др.

Классическое понятие стратегии основано на представлении о ней как об одном из процессов управления организацией:

- стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение);
- стратегия состоит из множества решений, включая анализ ресурсов и формирование общих целей и вариантов их реализации, но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации;
- стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации (государство, сбыт продукции, конкуренция), а не к внутренней (культура организации, ожидания персонала, структура).

Стратегия характеризовалась как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

И. Ансофф, автор определения стратегии, предложил четыре группы таких правил:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности фирм в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев называют ориентиром, а количественную - заданием;
- правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой. Такой набор правил называется стратегией бизнеса;
- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации (организационная концепция);

- правила, по которым фирма ведет повседневную деятельность (основные оперативные приемы).

С конца 1980-х гг. появился новый подход к понятию «стратегия», который не отменял предыдущие ориентиры, но уточнял их:

- в стратегии одинаково важны все составляющие (и разработка, и внедрение), так как на стадии внедрения могут возникнуть малопредсказуемые факторы и значительно исказить результаты;
- стратегия имеет отношение и к внутренним факторам деятельности организации: персонал может повлиять на реализацию разработанной стратегии и имеет свой стратегический статус;
- стратегия - процесс, отражающий управленческую философию руководства фирмы.

Появилось новое определение понятия «стратегическое управление». Это управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие внешним требованиям и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Проведение диагностики состояния дел в организации является одним из важнейших моментов на этапе разработки стратегии. Ведь именно этот анализ позволяет сформулировать цели, соответствующие предварительно намеченной миссии организации, определить истинное положение дел в организации.

Установление целей на перспективу предполагает наличие инструмента доведения этих целей до их практической реализации, для чего и разрабатываются стратегические варианты развития фирмы, т.е. возможные пути достижения поставленных целей.

Классификация видов стратегии:

- стратегия предпринимательства;
- стратегия динамичного роста;
- стратегия прибыли (рациональности);
- стратегия ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);
- стратегия резкого изменения курса.

Выбор вида стратегии - завершающая стадия на этапе разработки стратегии. Это в достаточной степени формализованная процедура. Выбор не может быть окончательным, так как другие организации при разработке вариантов стратегии могут повлиять на формирование стратегии этой организации. Кроме того, на выбор варианта стратегии могут повлиять ранее применяемая стратегия, а также личность руководителей, их предпочтения и ряд других факторов.

Этап внедрения стратегии не менее важен, чем этап разработки. Одна из сложностей при внедрении стратегии связана с вопросом соответствия ей существующей структуры управления. Дебаты вокруг вопроса «стратегия - структура» не смолкают уже четверть века. Разработаны даже известные структуры: по функциям, по продукту, матричные и т.д.

Изменения в структуре еще не обеспечивают реализацию стратегии; на практике для внедрения выбранного варианта стратегии создаются: план внедрения, система контроля, определяется, какие изменения допустимы в самой стратегии.

Такой план представляет собой конкретизацию принятых решений на начальном этапе стратегического планирования и включает методы и средства, необходимые для достижения целей с учетом временных факторов. На практике в организации вырабатывается система действий руководителей разных уровней, которые определяют, как им целесообразнее действовать для успешного внедрения стратегии.

Это означает необходимость:

- четко определить цель деятельности, которую руководитель и коллектив должны достичь для реализации стратегических задач организации, а также выполняемые им функции;
- разработать последовательность шагов (этапов), необходимых для достижения целей, и систему оценки их выполнения;
- предусмотреть все виды ресурсов (технических, материальных, финансовых и человеческих) для реализации предусмотренных действий.

Реализация этого плана предполагает, что ежедневно и на каждом рабочем месте исполнители проявляют заинтересованность в выполнении соответствующих заданий, а структуры, управления

реализуют их на практике.

Профессор из США Д. Бернетт рекомендовал использовать опыт западных стран по стратегическому управлению в организациях России, последовательно выполняя следующие шаги:

- определение стратегических целей организации, для чего необходимо разработать структуру целей организации, персонально оценить ведущих менеджеров, сформулировать социальные цели, например, обеспечение безопасности, сохранение окружающей среды;
- определение компетенции предприятия, т.е. такого важного ресурса фирмы, который представляет лицо фирмы, ее силу, создает преимущества в конкурентной борьбе и состоит из суммы компетенции ее персонала;
- стратегически исследовать внешнюю среду организации для определения как благоприятных возможностей, так и опасностей, возникающих для фирмы со стороны конкурентов в результате действия определенных социальных причин или правительственного регулирования;
- сформулировать стратегическое решение о правильном использовании благоприятных условий или возможностей противостоять негативным факторам, что предполагает деальное планирование организационной структуры, информационной системы, исполнительной системы измерения и обоснование плана компенсаций сотрудникам;
- оценка стратегии, т.е. оценка того, насколько выдвинутые предложения согласуются с состоянием окружающей среды, дают ли они эффект «синергии» (общий результат превосходит сумму отдельных эффектов), выполнимы ли они.

Как видно из приведенных рекомендаций, предложения профессора из США не расходятся с обновленной концепцией стратегического управления, но делают акценты на некоторых практических аспектах внедрения стратегического управления в российских условиях.

2.2.2. Составляющие стратегии управления персоналом

Элементы стратегии управления персоналом:

- цель деятельности организации;
- система планирования организации;
- отношения высших управленческих кадров;
- организационная структура служб управления персоналом;
- критерии эффективности системы управления персоналом;
- ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);
- доступность, полнота и обоснованность используемой информации;
- образование управляющих (всех уровней управления);
- взаимосвязь с внешней средой.

Составляющие стратегии управления персоналом:

- отбор персонала, планирование потоков рабочей силы;
- оценка квалификации;
- вознаграждение или возмещение затрат труда (зарботная плата, участие в прибылях, продажа акций);
- обучение персонала.

Основные составляющие структуры стратегии:

- вклад работников, т.е. ожидаемое поведение индивидов с точки зрения получения общей прибыли организации;
- структура занятости служащих, т.е. распределение компетенции сотрудников, квалификационный состав работающих, соотношение категорий работающих, количество уровней управления;
- компетенция работающих (требуемый от работников-организации общий уровень квалификации);
- прием на работу с учетом уровня соответствия работников целям и задачам организации, степени их привязанности (преданности организации).

2.2.3. Взаимосвязь стратегий управления персоналом и развития организации

Понятие «стратегическое управление человеческими ресурсами», как подчеркивают многие авторы, превосходит просто объединение концепций социального управления, будь-то классическое управление

персоналом или современное управление человеческими ресурсами.

Главное, что отличает новое понятие, - динамичный подход к ресурсам, которыми необходимо управлять (уметь планировать взаимосвязанные действия, оперативно управлять ими, контролировать результаты).

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, начинающие свою жизнь на рынке (у них много проектов, но мало средств для их осуществления); либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков. Примеры: американская фирма IBM в период, когда она осваивала принципиально новые типы персональных компьютеров; ряд автомобильных компаний; внедренческие фирмы по освоению новых изделий.

Для реализации названной стратегии организации требуются персонал, состоящий из новаторов, обладающих гибким мышлением, желающих брать на себя ответственность за управленческие риски, согласных работать по 14 часов в сутки, умеющих работать в группах.

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить новую идею и получило поддержку со стороны руководства организации.

Так как основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, значимость каждого такого сотрудника возрастает. Руководители персоналом такой организации должны обладать значительной гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие сотрудников, высокую степень их участия в управлении проектами.

Принимают на такую работу преимущественно молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией. Оценивается их деятельность индивидуально.

Вознаграждение осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений. Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми формами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует высокая степень практической реализации от их участия.

Возможности роста и индивидуального развития достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности. Повышение квалификации активно приветствуется.

Стратегия динамичного роста предполагает изменение целей и структуры организации. Задача - в нахождении баланса между изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию.

Набор специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников (если у фирмы хватит на это возможностей). Он мало формализован, главное - привлечь компетентных специалистов, в которых фирма действительно нуждается.

Вознаграждение основано на оценке индивидуального труда и эффективной работы в группе, на анализе группового поведения. Процедуры оценки, применяемые при данной стратегии, более формализованы, но фактор преданности фирме - далеко не последний при рассмотрении деятельности специалиста.

Развитие компетенции сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения.

Практика повышения квалификации, продвижения работников достаточно четко структурирована и формализована для того, чтобы развитие персонала соответствовало целям развития фирмы.

Организации, **применяющие стратегию прибыли**, находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве. Основная задача такой организации - производить больше продукции и минимизировать затраты.

Система управления состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.

Предпринимательство и динамичный рост, - это создание «сервисных предприятий», ориентирующихся на понятие «полезности» для своих потребителей - клиентов.

Использование такого подхода демонстрирует, например, фирма ВОЛЬВО, которая работает над изменением своих стратегических ориентиров с середины 1990-х гг. В 1993 г. ВОЛЬВО изменила основные положения управления фирмой и стала уделять первостепенное внимание следующим вопросам:

- максимальное удовлетворение запросов клиентов;
- основное богатство фирмы – ее персонал;
- на все внутренние операции фирмы - международные стандарты качества;
- у всех сотрудников - чувство гордости за свое предприятие.

Это достаточно общие положения, но они получили прямое отражение в системе управления персоналом фирмы, в организации подбора и обучения кадров, в прогнозировании будущих потребностей в кадрах.

В целом реализация взаимосвязи стратегий осуществляется в форме участия руководителей служб по управлению персоналом в разработке стратегических решений фирм. Исследования, проведенные на ряде крупных французских фирм, показали, что 80 % их руководителей считают такое участие целесообразным и даже обязательным.

В действительности же только 50 % руководителей служб французских фирм принимают активное участие в разработке перспективных решений, участие остальных носит формальный характер.

Аналогичные исследования российских организаций показывают, что удельный вес заместителей директоров фирм и организаций по кадрам, которые играют активную роль в выработке перспективных решений, еще ниже - 10 %.

2.2.4. Компетенция персонала как объект стратегического управления

При описании вариантов стратегического развития организации часто использовался термин «компетенция», который является центральным понятием всей концепции управления персоналом и персонал-стратегии.

В 1982 г. в США вышло теоретическое исследование В. Макелвила, в котором доказывалось, что суть организации, ее сердцевина - набор компетенции всех работников.

Понятие **компетенция** позже было использовано в работах Г. Каннака (Франция), который доказывал, что для организации необходимо развивать компетенцию каждого работника для успеха всей деятельности.

Каннак определил компетенцию фирмы как сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации.

Приобретение компетенции. В рамках этой задачи кадровое управление обеспечивает организацию сотрудниками определенной компетенции, которые необходимы для реализации ее стратегии.

Выявление потребностей организаций в сотрудниках соответствующей компетенции предполагает внедрение системы прогнозирования человеческих ресурсов, назначение которой определить в качественном и количественном выражении потребность фирмы в компетенции на предстоящий период (обычно 5 лет):

Для прогнозирования своих потребностей организаций должна:

- а) располагать четким описанием всех должностей и функций, выполняемых для реализации задач;
- б) определить состав компетенций под каждую из должностей;
- в) провести анализ взаимосвязи между должностями по составляющим компетенции (положение актуально для таких стратегий развития фирмы, как стратегии «прибыли», «ликвидации»).

Только после внедрения необходимых методов и процедур предприятие сможет начать процедуру приобретения компетенции либо за счет передвижения специалистов («внутреннего приема»), либо за счет их приема со стороны.

Стимулирование компетенции. Приобретенные компетенции не принесут пользы, если специалисты, которые ими обладают, не заинтересованы реализовать их с максимальной отдачей (эффективностью).

Задачи управления персоналом состоят в оптимизации результативности его действий, зависящей от

мотивации и компетенции.

Известный американский психолог В. Врум предложил интересную формулу:

результативность = $f(\text{компетенция} \times \text{мотивация})$.

На практике решение этой задачи предполагает:

- а) создание в организации гибкой, справедливой системы вознаграждения;
- б) внедрение систем оценки результатов деятельности работников;
- в) активное вовлечение работников в управленческий процесс;
- г) улучшение условий их труда.

Важно, чтобы действующая система управления персоналом обеспечила соответствие между требуемыми для реализации основной задачи фирмы компетенциями и сотрудниками, носителями этих компетенции.

Развитие компетенции. Данная задача управления персоналом является одной из основных для реализации выбранной стратегии. Речь идет о создании условий развития компетенции.

Часто развитие компетенции оказывается синонимом организуемого фирмами профессионального образования.

Практика внутреннего передвижения специалистов в организации и управления карьерой позволяет органам управления персоналом структурировать развитие компетенции.

2.2.5. Управление компетенцией персонала

Управление компетенцией представляет собой процесс сравнения потребностей организации с имеющимися ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие с потребностями.

В данном случае под *потребностью организации* понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития фирмы.

Под *ресурсами* подразумеваются работники организации с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями.

Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение кадров и т.д.

2.3. ЭТИКА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ГРУППАХ

2.3.1. Условия создания групп

Создание групп должно осуществляться на основе предварительно поставленных целей и разработанных проектов. Это происходит после глубокого анализа и проработки действующих условий в сочетании с мероприятиями, обеспечивающими функционирование групп в соответствии с требованиями коллективной организации труда, системы учета, организации и управления, нормирования и оплаты. Группа должна быть основным объектом управления и воздействия. Для каждой группы уточняется состав выполняемых ею работ, формируются учетные единицы и т.п.

В проведении работы по проектированию и созданию групп, обеспечению условий для их высокопроизводительной деятельности должны принимать участие специалисты в соответствии со своими функциями.

В этой связи для менеджеров и бизнесменов будет полезно ознакомиться с идеями ученых, обобщивших и представивших нам, своим современникам, принципы усовершенствования и организационного действия. Так, если говорить о рекомендациях врача Клода Бернара, то, опираясь на его приемы, были сформулированы *пять начал, которые должны применяться в любой хорошо организованной работе*:

- а) установление четкой и строго определенной цели действия;
- б) максимально подробный и детальный обзор всех условий и средств, при помощи которых намеченная цель может быть достигнута;
- в) составление детального плана действий, ведущих к цели при применении необходимых средств в наилучших условиях;
- г) тщательное выполнение плана;
- д) проверка результатов путем сравнения их с намеченной целью, извлечение выводов из отдельных

этапов и введение поправок относительно цели, условий, средств, плана действия, его реализации и контроля.

Рекомендацию, призывающую к применению названных выше этапов действия, Ле Шателье называл принципом постепенного усовершенствования, а позже прижилось название «*цикл организованного действия*» или «*организационный цикл*». Как такой цикл выглядит на практике? Рассмотрим взгляды сторонников научной организации труда.

Цель должна быть точной, ясно поставленной, локальной, учитывающей возможности и полезной. Если целей больше одной, то необходимо их подчинить самой важной или реализовывать поочередно. Следовательно, если цель - производить холодильники, то необходимо иметь сначала образец и начать его осваивать, а не ставить одновременно и такую, например, цель, как производство пылесосов.

Исследуя средства и условия действия, сторонники этого направления считают, что, выполняя одни и те же движения и применяя те же материалы, должно получиться такое же изделие. Для производительной работы это чрезвычайно важно. При соблюдении всегда одних и тех же средств и условий действия изделия должны быть похожи друг на друга, как близнецы.

Например, Форд поставил перед собой цель - производство автомобилей. Если все производственные факторы взаимодействуют, серия автомобилей сходит с конвейера. Но вот какой-то автомобиль, а следовательно, и другие из этой же серии не соответствуют каким-то требованиям. Инженеры сразу же ищут причины, справедливо опасаясь, что произошли какие-то незамеченные изменения условий производства.

Необходимо их пересмотреть, применяя на практике рекомендации Декарта, чтобы осмотры были, по возможности, самые обширные. Нельзя пропустить никакой детали под предлогом, что она выглядит слишком малозначительной.

Когда в наличии все факторы, Тейлор предлагает принять во внимание степень «*благодарности*», то есть степень важности каждого фактора. Речь идет о том, чтобы знать, какое влияние на результат - большее или меньшее - оказывает данный фактор. В нашем примере производства автомобилей после поисков производственных недостатков может оказаться, что причина - неправильный химический состав стали, которая из-за слишком большого содержания серы существенно уменьшила прочность какого-то важного элемента изготовленного, автомобиля.

Ле Шателье, излагая основы системы Тейлора, обращает внимание, что к законам, имеющим какую-либо связь с производством, следует приходить путем измерений. Вначале следуй заметить явление, а затем провести эксперименты, чтобы установить качественные, а затем количественные связи между явлениями.

В эксперименте необходимо по очереди исследовать факторы и, что очень важно, - считает Фрэнсис Бэкон, - при каждом эксперименте следует менять только один фактор, оставляя все остальные без изменений. Современный бизнесмен в этом месте вставит замечание о том, что стоимость такого эксперимента не может превышать последующих доходов, которые принесет применение результатов исследований. Добавим: результатов, которые должны быть поданы если в форме математических функций, то в форме цифр.

Как эти общие указания применить к нашему примеру с производством автомобилей? Отметим, например, что сталь, из которой сделана какая-то важная деталь, не соответствует условиям прочности. Образец, подвергаемый разогреванию, дает трещину под значительно меньшей нагрузкой, чем предусмотрено нормой. Установлено, что закалка, как и механическая обработка, были безупречны. Поэтому было проведено химическое исследование стали, которое выявило, что содержание серы в стали уменьшает ее прочность.

Таким образом установили качественную связь. Далее, следуя дорогой эксперимента, определили количественную связь - величину прочности в килограммах на 1 см^2 поверхности сечения образца, которую дает рост процентного содержания серы. Эта зависимость может быть выражена в виде математической функции.

Это всего лишь пример. Но в сталелитейной промышленности все марки стали были отработаны лабораторно, согласно рекомендациям, которым мы обязаны Бэкону и которые говорят о поочередном изменении отдельных факторов, в данном случае компонентов. В стали сначала изменялось содержание углерода, затем пробовали добавлять другие компоненты и точно регистрировать результаты. При этом применялись различные способы закалки.

Таким образом были получены разнообразные марки стали, пригодные благодаря своим свойствам именно для таких, а не каких-то других целей. Закончилось время профессиональных тайн мастеров,

которые одни знали и никому не передавали, например, рецепт дамасской стали, или когда заводские калильщики, закрывшись, чтобы никто не подсмотрел их способа, погружали раскаленное стальное острие в... лук.

Это, однако, не значит, что тайна производства перестала быть тайной. Ничего подобного, большие сталелитейные производства по-прежнему соперничают между собой, так как бэконовский метод экспериментирования дает неслыханно большое количество комбинаций, а каждая комбинация - это потенциально новый сорт стали, с другими свойствами. Ведь не каждое сталелитейное производство проводит эксперименты, ставящие перед собой задачу получения в лабораторных условиях всех возможных сортов стали. После составления подробного плана действия и подготовки всего, что может понадобиться в производстве, начинается реализация цели. А когда она достигнута, следует провести контроль. В нашем примере контроль выявил, что один из автомобилей, а начиная с него - и следующие, не соответствуют образцу. Поэтому были введены соответствующие предохранительные меры. Однако прежде сталь плохого качества была изъята из производства.

2.3.2. Организационная работа в группах

Организационная работа в группе сводится прежде всего к правильному определению основных ее функций и постоянному выбору между стабильностью и реформами. Важен для нас опыт тех зарубежных компаний, которые поддерживают идею употребления всевозможных средств организационной текучки, когда люди чаще и свободнее переходят от выполнения одной функции к другой, из одного подразделения в другое, из линейного персонала в штабной и наоборот, т.е. движутся по горизонтали.

Некоторые спускаются ниже, но это не значит, что их понижение - шаг к увольнению. Все же правилом служит выдвижение своих сотрудников. Места по ключевым специальностям, если это необходимо, заполняются новыми сотрудниками извне. При выборе между стабильностью и реформированием упустите момент. Исходите из предостережений и рекомендаций ученого А.А. Богданова, содержащихся в его труде «Тектология. Всеобщая организационная наука», где он писал: «Пословица «Куй железо, пока горячо» есть отнюдь не только техническое правило для кузнечного дела, она - принцип всякой практики, всякого организационного и дезорганизационного дела; она указывает на необходимость использования благоприятных условий ввиду их ограниченной длительности и безвозвратного значения их потери.

Правило это одинаково важно и для земледельца - по отношению к изменяющимся комбинациям сил общественных или боевых; и для художника или исследователя - в смысле удачного для работы сочетания внешних условий и психофизиологического состояния, так называемого вдохновения; и для влюбленного и т.д.»

Можно согласиться с праксеологами, исследовавшими творческое наследие А.А. Богданова, в том, что тектология - это одна из самых интересных праксеологических концепций. А «народная тектология» - сохраненный житейский опыт и вековая мудрость народов.

«Объективно говоря,- пишет А. А. Богданов,- любая человеческая деятельность организует и дезорганизует».

Тектология - это наука о создании, и занимается она организационными методами. А организовать можно: предметы - чем занимается техника, людей - область экономики, и идеи - политика.

Организационная работа предусматривает объединение в одно целое каких-то групп так, чтобы они могли как целое лучше воздействовать на внешнюю среду и эффективнее противостоять расколу, прежде всего изнутри, а также способность консолидироваться, что в общественной формации и представляет систему, находящуюся в подвижном равновесии.

Примеры, приведенные автором «Тектологии...», свидетельствуют: разрываемая цепь обладает такой прочностью, какую имеет самое слабое звено; скорость движения эскадры определяется скоростью наименее скоростного судна; наступающий имеет преимущество.

Выводы Богданова подтверждают «правило строптивости» объявляя, что если система, находящаяся в подвижном равновесии, будет выведена из него какой-то внешней силой, тогда в ней пробуждаются силы, возвращающие поколебавшееся равновесие. Это касается не только систем физических тел, хотя «правило строптивости» сформулировано как закон механики. Оно распространяется также на группы людей и вещей, другие организационные структуры, что и должны учитывать менеджер и бизнесмен в своей деятельности.

2.3.3. Работа по сплочению членов группы

Решая вопросы повышения уровня функционально связанных действий и коллективных усилий членов групп, руководителю необходимо добиваться внутреннего единения и сплочения членов коллектива с целью более эффективного решения задач, возложенных на него.

При этом, как показывает практика, вместо общих желаний и рассуждений следует исходить из особенностей и психологического общения людей. Следует учитывать, что данная группа представляет собой, по существу, живой организм, имеющий свои законы развития, процессы и явления внутригруппового взаимодействия. А научно-технический прогресс и интенсификация производства усложняют эти процессы и явления, формируют огромное количество факторов, влияющих на внутригрупповое взаимодействие, вызывая подчас стихийные, многозначные, не всегда прогнозируемые процессы.

В этих условиях руководитель должен исходить из понимания того, что стихийное и сознательное всегда органически взаимодействуют, в том числе и в руководимом им коллективе. Главная задача руководителя состоит в том, чтобы ведущим началом в его коллективе было сознательное, целенаправленное влияние группы на своих членов, а вместе с тем такое целенаправленное воздействие на членов коллектива, которое улучшало бы их психологический контакт и непосредственное взаимодействие по более эффективному достижению коллективных усилий.

С этой целью следует создавать условия, при которых данный коллектив сам решает, кто должен стать его членом. Это начало большого и сложного процесса по взаимодействию коллектива и личности. Коллектив предъявляет к каждому желающему стать его новым членом, определенные регламентированные требования по его деятельности.

Создавая условия для реального осуществления группой таких действий, руководитель призван, с одной стороны, видеть и понимать свой коллектив как единый, цельный и спаянный организм, а с другой - как совокупность индивидуумов, каждый из которых имеет свои особенности, сильные и слабые стороны, интересы и способности.

Это обуславливает необходимость индивидуально подходить к каждому, учитывая его характер, возраст, интересы способствуя развитию индивидуальных склонностей, воспитывая любовь к труду на благо общества, прививая интерес к знаниям, повышению квалификации и овладению смежной профессией, формируя в каждом ответственность за свои дела и поступки, за общие дела и интересы группы.

В этой связи полезными будут рекомендации, являющиеся частным случаем, как пишут исследователи, так называемого «закона строптивости»: «не следует резко менять темп работы, потому что это плохо влияет даже на хороших работников».

«Во всех случаях, когда мы имеем дело с человеческой работой - физической или умственной, - введение усовершенствований в организации должно происходить постепенно, в противном же случае должны появиться потери на преодоление сопротивления». Автором этой формулировки является не психолог, а выдающийся польский теоретик научной организации, ученый с мировой славой, окончивший в свое время технологический институт в Петербурге и работавший в России, Кароль Адамецкий. Взята она из книги «Наука организации и ее роль в хозяйственной жизни».

Адамецкий приводит еще два закона: гармонии и оптимального производства.

Закон гармонического сотрудничества отдельных подразделений, а следовательно, и сочетания так называемых «узких мест»: что толку, что предприятие производит детали, если на монтажном конвейере их не используют и излишки направляются в ломящиеся от них склады? Гармонизация производства, следовательно, состоит в слаженности темпа работы всех подразделений.

Закон оптимального или возрастающего производства утверждает, что каждое предприятие имеет свой производственный предел, достижение которого позволяет изготавливать продукцию с наименьшими затратами. Но при дальнейшем наращивании производства расходы, приходящиеся на единичное изделие, будут не уменьшаться, а возрастать. Таким же образом перегрузка, как и неполное использование оборудования, влечет ненужный рост стоимости производства.

На отношение рационализации к управлению больше света прольет следующее сравнение. К примеру, две довольно далекие друг от друга местности соединены несколькими дорогами. Мы ходили

самой длинной дорогой, через некоторое время нашли более короткую, а затем - еще короче. Во всех случаях, в которых мы выбирали дорогу короче предыдущей, мы имели дело с рационализацией.

Цель - переход из одной местности в другую, нами достигалась при меньших затратах усилий. «Но только один из всех способов, - делает вывод Адамецкий, - нахождение кратчайшего пути - мы можем называть наукой управления, а именно кратчайший способ».

Следует отметить, что при исследовании уровня функционально связанных действий и коллективных усилий членов групп в социально-психологическом аспекте деятельности можно выделить официально-деловую и неофициально-деловую структуры отношений. Каждая из них оказывает свое влияние и степень воздействия на результативность и общую эффективность деятельности и заслуживает подробного рассмотрения.

2.3.4. Официально-деловая структура отношений

Официально-деловая структура отношений обусловлена деловыми взаимоотношениями между менеджером или бизнесменом и членами группы и регламентируется установленными нормативными актами, где определены их обязанности, права и ответственность.

Важность целенаправленной, эффективной и творческой деятельности менеджера обусловлена тем, что менеджер или бизнесмен - непосредственный руководитель коллектива, организатор его деятельности и движения. Его девизом может быть: «Идите и делайте, вы всегда успеете оправдаться позже».

Однако, как показывает практика, одним из сдерживающих факторов повышения уровня работы некоторых руководителей является аномалия воли, то есть наблюдаемое в многообразных формах проявление волевой недостаточности. Эти формы волевой недостаточности условно можно разделить на два вида: пассивные и активные.

К классу *пассивных форм волевой недостаточности* можно отнести тех работников, которые подвержены легкой внушаемости и деятельность которых характеризуется в значительной степени несамостоятельностью, легкой податливостью и чрезмерной уступчивостью чужому влиянию.

В практике это проявляется в отсутствии личной инициативы и предприимчивости, в слепом следовании мнению других. Обычно при обсуждении какого-то вопроса такой руководитель следует мнению последнего из выступающих, он недостаточно настойчив и не умеет отстоять свою позицию. Обусловлено это тем, что данный работник не выработал у себя еще определенных взглядов и убеждений, которые явились бы для него доминирующими в жизни, и недостаточно развил принципиальность своей жизненной позиции.

Более тяжелой формой волевой недостаточности, граничащей с болезненным состоянием, является апатия. У работника притупляется острота восприятия действительности, исчезают желания и стремления. Превалирует безразличие к жизнедеятельности коллектива или отдельных его сотрудников, притупляются чувства. Одной из причин апатии может быть переутомление, такие нервные заболевания, как истерия, неврастения, и такие душевные состояния, как меланхолия и депрессия.

Нерешительность, отсутствие настойчивости и выдержки в работе являются следствием волевой недостаточности. Эти качества проявляются в работе руководителя как неспособность остановиться на одном существенном мотиве и действовать в определенном направлении. Отмечается борьба мотивов, причем иногда длительная, сопровождающаяся тяжелым осознанием своей беспомощности.

Обусловлено это отсутствием стержневой линии поведения, появлением болезненной мнительности, вызывающей «бред сомнений». При таком состоянии длительное время не принимаются решения менеджером или бизнесменом, но и принятые не всегда доводятся до конца, а часто вообще меняются без всякого обоснования и аргументации. Пугает каждый новый шаг, который должен быть предпринят, пугают трудности, которые могут возникнуть. Отмечаются пассивное полусонное состояние, отсутствие настойчивости и выдержки, слабая способность к волевому усилию.

К классу *активных форм волевой недостаточности* относятся те работники, которые на первый взгляд кажутся чрезвычайно энергичными и настойчивыми, бурно реагирующими на все происходящее, порывистые в решениях и действиях. При этом волевая недостаточность может характеризоваться импульсивностью и упрямством.

Внешне проявляющаяся импульсивность, порывистость в действиях, даже при условии

недостаточной взвешенности мотивов и без осмысления проблем, неудержимое стремление к немедленному исполнению, т.е. бурная, малоосознанная активность возникающих желаний, целей и чувств - все это может ярко выражаться безволием. Действия таких работников необдуманны, бессистемны, интересы и стремления неустойчивы, у них не выработана привычка самоконтроля.

Упрямство же проявляется в бессмысленной настойчивости, в пародии на волю. Оно обусловлено слабостью критической оценки, неспособностью работника спокойно и всесторонне обдумать собственные мотивы и доводы других, неповоротливостью ума. Отмечается стремление придерживаться принятого ранее решения, даже если очевидно, что оно неразумно. *«Гневливый пусть терпит наказание: потому что, если пощадить его, придется еще больше наказывать его».*

В практике часто встречаются люди со смешанной формой волевой недостаточности, проявляемой в зависимости от характера и воспитания. *«Праведник ходит в своей непорочности; блаженны дети его после него!».*

Целенаправленное развитие воли требует определенного уровня сознания, моральных установок и жизненного опыта. Следует учитывать, что воля развивается и закаляется на протяжении всей человеческой жизни, в борьбе с трудностями, в преодолении препятствий, встречающихся на пути.

Однако некоторые люди не любят прилагать особые усилия, вместо немедленного напряжения всех сил они предпочитают растянутые и более легкие действия. Однако количество не заменяет качества. За легкостью действия гонится тот, кто пренебрегает настоящим трудом. У деятельного руководителя ничто значительное, важное не выпадает из поля его внимания. Он замечает небрежность и порицает ее.

В то же время иной руководитель может каждый день равнодушно проходить мимо свалки неубранных отходов, его, например, мало интересует то, что выведенная из строя машина ржавеет под дождем. Разумеется, руководителю не следует постоянно акцентировать свое внимание на мелочах, но это не значит, что он должен проходить мимо вопиющих фактов. Что бы руководитель ни делал, какой бы ответственный пост ни занимал, он всегда должен помнить об этом.

В этой связи представляет интерес *позиция практического реалиста*, который знает, что надо считаться с потерями и избегать их, что нельзя сделать невозможного, что действительность такова, какова она есть, что не всегда может получиться так, как должно быть. Реалист взвешивает все «за» и «против», прежде чем решится на действие. Действуя же, он будет стараться избегать того, что плохо, а если это окажется невозможным, выбрать меньшее зло.

Однако позиция практического реалиста не должна противоречить общепринятым моральным нормам. Нетрудно предположить, что игнорирование их влечет за собой предсказуемые последствия, отражающиеся рано или поздно на результате. Макиавелли недвусмысленно предостерегал людей, жаждущих успехов и лишенных моральных принципов, что *достижение цели недозволенными средствами не бывает устойчивым*.

2.3.5. Неофициально-деловая структура отношений

Неофициально-деловая структура отношений, наряду с уже рассмотренной нами официально-деловой, также оказывает значительное влияние на эффективность взаимосвязанных действий и коллективных усилий группы. Практические реалисты, следующие принципам хорошей работы, должны проявлять не только настойчивость в стремлении к цели, но и предвидеть незапланированные последствия, вызванные неофициально-деловой структурой отношений, и считаться с ними.

Руководитель должен знать, помнить и понимать эти процессы и явления. В реальной жизни мы наблюдаем иногда, что руководитель первичного коллектива, обладающий формальными полномочиями, не является реальным руководителем, пользующимся заслуженным авторитетом за его организаторские способности. А есть некто другой, кто фактически подчинил своему влиянию группу, хотя не является официально назначенным руководителем.

Исследователи справедливо отмечают, что во «вселенной» людских отношений есть свои «галактики» личных связей: группировки, компании, участники которых объединены на основе взаимных психологических притяжений (симпатии), существуют по законам отталкивания (антипатии), находятся в нейтральных отношениях (равнодушие, безразличие).

В этой эмоциональной структуре есть и свои «звезды» - люди наиболее популярные, вызывающие к себе симпатии большинства. В научной терминологии этих людей называют лидерами. Было бы грубой ошибкой определять лидеров в группе только по их подвижности, общительности, лучезарным улыбкам, говорливости.

Лидер всей своей личностью оказывает активное влияние на других людей, на групповое поведение. Следует учитывать, что существует множество видов деятельности в сфере производства, обучения, отдыха, и в каждом может проявиться свой лидер.

Могут быть лидеры-организаторы (быстро и четко распределяет задание, принимает решение, осуществляет контроль), лидеры-инициаторы (выдвигают предложения, выступают с инициативой, увлекают собственным примером), лидеры-эрудиты («мозговые центры» группы), эмоциональные лидеры (поддерживают «мажор» в группе, влияют на общее настроение своей жизнерадостностью, оптимизмом, обладают развитым чувством юмора).

Решая вопросы повышения уровня функционально связанных действий и коллективных усилий, руководитель должен помнить, что, хотя определяющее влияние на формирование личности оказывают законы, нормы, правила, установки, регламентирующие определенную деятельность и отношения, все же в каждой группе складывается своя система отношений, деловой стиль, эмоциональный микроклимат, нормы поведения и т.п., что оказывает определенное воздействие на трудовые усилия и активность человека, его поступки, чувства и образ мышления.

В силу ряда противоречивых факторов дать оценку личностным взаимоотношениям в группе не всегда просто. К тому же группировки по симпатиям являются вполне естественным явлением и не свидетельствуют о разобщенности группы, если, конечно, они не конфликтуют между собой, а взаимодействуют.

И роль руководителя - не только в выяснении эмоциональной структуры его коллектива, но и в обеспечении взаимодействия различных групп, нацеленного на повышение уровня функционально связанных действий. Подчас целесообразно осуществлять и перестановку работников, выполняющих одну операцию, по принципу взаимных симпатий и доброжелательных отношений, лишь бы такая перестановка давала производственный эффект.

Наряду с этим следует *направлять процесс общения* в коллективе таким образом, чтобы взаимовлияние способствовало формированию *убеждений*, установок, ценностей, определяющих строй мысли, чувств и нравственную позицию работника, сам коллектив представлял собой четко действующий, мобильный, развивающийся организм, оценивающий каждого по его заслугам и активизирующе действующий на личность, воспитывая творческую активность и самостоятельность суждений.

Поэтому руководителю целесообразно учитывать вынужденные и критические ситуации, в которые иногда попадает работник.

В определенном смысле любая работа осуществляется в вынужденной ситуации. Ведь человек должен работать, так как заработок дает ему возможность удовлетворять насущные потребности. Если он не будет работать, ему станет хуже: иного пути для удовлетворения своих потребностей нет. Таким образом, он находится в вынужденной ситуации, хотя мало кто отдает себе в этом отчет.

Итак, вынужденная ситуация возникает не только тогда, когда мы ощущаем какую-либо потребность, когда нам чего-то не хватает, но и тогда, когда мы предвидим появление определенной потребности. Ее иногда формирует естественный ход событий: одежда износилась и необходимо купить новую, наступила зима, начались морозы и необходимо позаботиться о том, чтобы было тепло.

Иногда же вынужденная ситуация возникает неожиданно вследствие непреднамеренных результатов собственной деятельности: из-за неумелого обращения с машинами земледелец портит их и вынужден отдать в ремонт; хозяйка сожгла жаркое, и ей приходится начинать приготовление обеда заново.

Иной раз люди, зная свою натуру и склонность к лени, специально ставят себя в вынужденную ситуацию. В то время как один автолюбитель собирает деньги на сберегательной книжке и за эти сбережения покупает мотоцикл или автомобиль, другой берет займы направо и налево и приобретает машину. Позже он оказывается в положении, когда ему необходимо вернуть деньги, а чтобы их заработать, он должен увеличивать «обороты» в работе. Так же поступает каждый, кто, не располагая всей суммой, необходимой для каких-то капиталовложений, начинает, например, строительство дома, выставив кредиторам векселя.

Такое создание вынужденных ситуаций, однако, только тогда рационально, если человек имеет возможность увеличения своих заработков и располагает достаточными силами чтобы справиться с дополнительной работой. В противном же случае такого рода поведение - создание для себя вынужденных ситуаций - лишено смысла.

В деятельности, которая проходит в вынужденной ситуации, человек ограничен в выборе путей, ведущих к цели. В примере со строящимся домом и векселями существуют два варианта решения:

выкупить векселя или медлить с их выкупом. Однако с наступлением срока платежа ситуация становится вынужденной: если не заплатить, его ожидают разнообразные перипетии, вплоть до ареста и распродажи имущества.

В вынужденной ситуации оказался моряк (о нем пишет Аристотель), когда начал выбрасывать свои пожитки в море, чтобы спасти корабль от затопления. В таком положении был и шантажируемый тираном человек, которому в случае невыполнения приказа грозила смерть близких.

Критическая ситуация отличается от всех иных тем, что, с одной стороны, ее характеризует принудительность, так как субъекту, который попал в нее, грозят серьезные последствия и он должен решиться на какое-то действие, с другой - дорога, ведущая к цели, требует громадного усилия, чтобы ее пройти.

В последние годы для объяснения поведения людей, которые торопятся принять мнение группы, не особенно заботясь о том, что это за мнение, лишь бы не остаться в изоляции от группы, используется понятие «конформность».

Конформное поведение личности выражается в некритичности, приспособлении к ситуации, беспринципном присоединении к позиции «большинства». Зарубежные ученые весьма произвольно толкуют явление конформности, объявляя тех, кто разделяет мнение и позиции коллектива, конформистами.

Известный психолог, академик А.В. Петровский предлагает четко различать социальные явления, связанные с относительным единообразием, «одинаковостью» поведения людей, входящих в данную социальную группу.

Существует внутригрупповая внушаемость: личность проявляет легкую податливость влиянию группы - и внешне и внутренне выражая согласие с ее требованиями, с общей точкой зрения, не осмысливая сути требований и точек зрения.

В тех случаях, когда личность внутренне не приемлет позицию группы, но внешне соглашается с ней, мы имеем дело, бесспорно, с конформным поведением. Но если личность сознательно солидаризируется с оценками и задачами коллектива, в основе которого лежит нравственно ценная для общества деятельность, мы говорим о коллективизме.

Коллективизм - явление совершенно иного плана, нежели конформность.

Следовательно, чтобы максимально использовать все эти факторы с целью включения сотрудников в группу, преследующую общую цель, следует воспитать у каждого отдельного работника чувство общности с группой, коллективизм и взаимопомощь в процессе работы, что позволит добиться наибольшей эффективности работы от всей группы.

При этом представляется возможным обеспечить высокую производительность, сплоченность группы при условии большей специализации, разнообразия и вместе с тем большей взаимосвязи выполняемых задач. Это обусловлено решением проблем, касающихся разделения труда между членами коллектива.

Разделение труда может, например, относиться и к какой-то разовой совместной работе, в то время как специализация касается всегда какой-то постоянной функции в области повторяющихся коллективных работ и присутствует тогда, когда кто-то выполняет определенную функцию, требующую особого навыка (что, естественно, обусловлено разделением труда). Возникновение, поддержание и усиление специализации связано с ее техническими достоинствами, суть которых в том, что человек, длительное время выполняющий одно действие (естественно, в границах коллективной работы данного рода), в итоге делает его исправнее, чем тот, кто распыляется на многие разнообразные действия.

Отсюда, кроме основного значения, термин «специализация» приобрел производное, вторичное значение, став символом незаурядного опыта в данном виде действия, в данной манипуляционной исправности. Но здесь возникает проблема. Какой следует придерживаться директивы, направляя формирование компетенции членов коллектива: стремиться ли к возможному максимуму средней компетенции, или же к тому, чтобы по каждому направлению были мастера-рекордсмена; или же ориентироваться на какой-то иной критерий?

Возможно, наиболее удачной была бы следующая рекомендация: формировать компетенции так, чтобы их совокупность размещенная в коллективе, создавала наиболее органичный комплекс. Все это касается специализации в ее вторичном-производном значении. Продолжая рассуждения, мы будем иметь в виду главным образом первое, основное понятие специализации.

Как правило, самолюбивый человек с многочисленными интересами тяжело переносит постоянную

однообразную работу, имеющую зачастую лишь вспомогательный, фрагментарный характер. Вопреки этому специализация все более углубляется.

Пока дело обстоит так, что индивид с широкой специализацией выполняет свою работу лучше индивида с узкой специализацией, и первый побеждает второго в соревновании. Правда, повседневное выполнение одних и тех же действий обычно влечет за собой значительный их автоматизм и до некоторой степени освобождает исполнителя от постоянного напряжения внимания, предоставляя ему возможность размышлять о разных вещах во время такого полумашинального действия, но это не является принципиальным решением проблемы монотонности.

Коллективные усилия в значительной степени зависят не только от сознания, разума, четкого нормативного регулирования функционально связанных действий, но и обусловлены настроением, *эмоциональным состоянием коллектива*.

К тому же следует отметить, что эмоциональные состояния не только создают фон отношений - в ряде случаев они определяют поступки человека. «Бури страстей погубили больше человеческих жизней, опустошили больше стран, чем ураганы, - писал психолог Г. Ланге, - их поток разрушил больше городов, чем наводнения. Поэтому нам должно казаться странным, что человек не прилагал больших усилий для изучения их характера и сущности».

Эмоциональное состояние группы - качественно особое явление, резко отличающееся от переживаний одного человека: в группе, в общности уже самый общественный контакт вызывает соревнование и своеобразное возбуждение жизненной энергии. Учитывайте также, что *«вспыльчивый человек возбуждает раздор, а терпеливый утишает распрю»*.

2.3.6. Контроль настроения группы

Руководитель должен контролировать настроение группы, прилагать усилия к формированию его направленности, иметь четкое представление о его развитии и управлении им с целью обеспечения успеха в выполнении поставленных задач, использования его как побудительной силы и своего помощника в интересах коллектива и дела, формирования трудового напряжения группы и снятия напряженности во взаимоотношениях. При этом следует учитывать, что трудовое напряжение группы создается за счет мобилизации волевых усилий и призвано умножать работоспособность каждого, а снятие напряженности во взаимоотношениях обусловлено правильным налаживанием личных взаимоотношений в группах. Смягчая эмоциональную напряженность, создавая положительный тонус, можно тем самым увеличивать работоспособность, активность, внимание, аккуратность каждого - качества, столь необходимые в работе.

Именно *снятие напряженности взаимоотношений в группе* является одной из важнейших задач руководителя.

Оптимальным считается вариант, когда совпадают формальная и неформальная структуры коллектива, группы, бригады, когда формируется здоровый морально-психологический климат в коллективе.

Предпринимателям, менеджерам, бизнесменам и другим деловым людям необходимо использовать рекомендации ученых, выделяющих следующие ***признаки психологического климата в коллективе***, благоприятствующие высокой трудовой и морально-политической активности работников:

1. Непринужденная атмосфера общения. Члены коллектива чувствуют себя свободно, их не тяготит дисциплина.

2. В коллективе часто происходит активное обсуждение разнообразных вопросов. Однако чаще разговоры идут о том, как лучше работать.

3. Цели трудовой деятельности правильно поняты всеми работниками и не вызывают у них недоуменных вопросов при постановке новых целей участники обсуждают их и воспринимают как личные цели.

4. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга. Каждая новая идея получает публичную огласку.

5. Если в процессе обсуждения идеи в коллективе случаются расхождения личных мнений по тому или иному вопросу, то частные мнения не отвергаются из-за «давления» авторитетов. Доводы сторон обсуждаются и взвешиваются. Идет групповая дискуссия, убеждают ошибающихся. В коллективе вырабатывается групповое суждение по спорному вопросу, которое затем принимается всеми как групповая норма.

6. Принятие решений происходит в рабочем порядке. Официальное голосование используется редко.
7. Критические замечания не носят характера явных или скрытых личных выпадов.
8. Члены коллектива свободно выражают свои мысли и эмоции, если им что-то не нравится. Работники ориентированы на справедливость и высоко ценят ее в действиях своих руководителей.
9. Обязанности работников четко распределены. Каждый с полной ответственностью и серьезностью выполняет порученную работу. Мелочная опека руководителя над подчиненным не практикуется. Отсутствие руководителя не снижает производительности труда.
10. Руководитель коллектива, по существу, является и неофициальным лидером коллектива, так как обладает высоким личным влиянием и авторитетом.
11. Работа выполняется без неоправданных напряжений и штурмов. В коллективе имеются неиспользованные потенциальные резервы повышения производительности труда.
12. Отсутствует текучесть кадров.

Наряду с этим для повышения уровня функционально связанных действий и коллективных усилий членов групп менеджеру и бизнесмену рекомендуется использовать праксеологические приемы и методы воздействия. Такие, в частности, как разделение сил противника, объединение усилий сотрудничающих людей, промедление, предъявление свершившегося факта, тактика поочередного «выбивания противника из седла», предвидение, организовывание, координирование, контролирование и другие.

2.4. ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.4.1. Общие понятия

Регулирование моральных отношений, не обозначенных в законодательстве, в организациях происходит при помощи этических норм.

Этические нормы – это ценности и правила этики, которых должны придерживаться работники организации в своей деятельности. Правила содержат права, обязанности и ответственность за неисполнение обязанностей или превышение прав.

Правила *запрещают* дискриминацию по следующим признакам: раса; язык; цвет кожи; религия; пол; половая ориентация; возраст; национальность; инвалидность; стаж работы; убеждения; партийная принадлежность; образование; социальное происхождение; имущественное положение и др.

Запрету также подлежат:

- сексуальные домогательства; высмеивание работников;
- расовое презрение и религиозное презрение;
- замечания, шутки и другие действия, создающие агрессивную обстановку на рабочем месте;
- угрозы;
- грубость;
- насилие;
- использование, продажа наркотиков;
- появление на работе в алкогольном, наркотическом или токсическом опьянении;
- утрата собственности организации;
- кража собственности организации;
- неправильное, неэффективное пользование собственностью организации;
- разглашение информации, являющейся служебной, коммерческой тайной;
- хранение материалов личного характера на рабочем месте;
- отказ в досмотре своего рабочего места и используемой информации работникам кадровых служб;
- использование расходных материалов и средств связи организации в личных целях;
- передача администрации неточной, искаженной информации;
- обман путем завышения своих расходов, например, на проезд, питание, проживание, другие траты;
- обман государственных, правительственных органов, внешних организаций;
- ложные заявления от имени организации;
- злоупотребление силой и влиянием своей организации и угрозы по отношению к другой;
- выполнение распоряжений, являющихся нарушением законодательства;

- пренебрежительные высказывания; унижение конкурентов, их товаров и услуг;
- разговоры с посторонними об условиях договоров и тем самым обнародование этих условий;
- разговоры с лицами, не работающими в организации, об изобретениях, применяемых в организации, о производственных планах, об исследованиях рынков, о производственных мощностях, о частной информации; использование недостойных методов и услуг, как, например, промышленный шпионаж, незаконное проникновение на чужую территорию, кража, подслушивание, наем служащих для получения частной информации о сотрудниках.

Этические нормы (правила этики) принимаются на общем собрании коллектива, чтобы они воспринимались работниками как свои собственные. Они могут быть приняты и администрацией, но в то же время обязательно утверждены общим собранием или конференцией работников.

По содержанию правила могут различаться, нередко они начинаются с обращения руководителя организации к работникам.

Структура правил этики организации должна включать следующие разделы:

- введение;
- послание руководителя организации;
- каким должен быть работник организации;
- каналы связи;
- трудовые династии;
- частная жизнь работников;
- собственность организации;
- традиции и ритуалы организации;
- конкурсы профессионального мастерства;
- юбилеи работников;
- деловая репутация;
- честь и достоинство работников;
- взаимоотношения с другими организациями;
- отношение к законам;
- общественная жизнь организации;
- отношение к политической жизни;
- использование торговых марок;
- авторские права;
- отношения с государственными и муниципальными служащими;
- отношения между руководителями и подчиненными;
- отношения между руководителями;
- отношение к женщинам, работающим в организации;
- отношение к молодежи, работающей в организации;
- отношение к тем, кто работает и учится;
- отношение организации к пенсионерам;
- основные ценности организации;
- основные этические принципы;
- правила конкуренции;
- социальная ответственность организации;
- принципы справедливости организации.

Принятые правила не имеют статуса нормативного акта и за их нарушение нельзя применять юридические санкции, меры дисциплинарной ответственности. Средство защиты нормы от нарушения - общественное мнение. Это также могут быть суды чести или наличие подразделений, рассматривающих конфликты.

В условиях становления рыночных отношений в стране соблюдение этических норм в деятельности организации во многом зависит от работодателя, действия которого в погоне за прибылью зачастую бывают аморальными. Не признавал права нанимаемого человека, работодатель грубо их нарушает, ограничивает его свободу.

Аморальное поведение работодателя заключается в следующем:

- непризнание прав наемного работника, неисполнение своих прямых обязанностей;
- привнесение в трудовые отношения агрессивности;
- сохранение опасных для здоровья условий труда;

- низкий уровень организации труда;
- отказ от управления дисциплиной;
- страх как основной метод управления поведением нанимаемого работника;
- управление наемными работниками посредством произвола;
- унижение чести и достоинства человека, его деловой репутации;
- необъективное отношение к человеку;
- нарушение трудового законодательства и т.п.

Все ведущие корпорации мира постоянно уделяют большое внимание вопросам нравственности. И это не случайно, так как корпоративная мораль позволяет усилить самоуправляемость человека.

Сегодня в организациях действует, как правило, три вида морали: советская, «дикого» рынка и собственно рыночных отношений.

Мораль советская проявляется в тех случаях, когда в организациях пытаются сохранить моральные принципы из прошлого, такие, как взаимная выручка, взаимопомощь, солидарное и бескорыстное поведение, товарищество, равная оплата за равный труд и т.д. Такая мораль достаточно рискованная и даже излишняя в тех случаях, когда люди вступают в конкурирующие, антагонистические отношения.

Мораль «дикого» рынка обусловлена целями первоначального накопления капитала. Это отношения джунглей, где господствует закон силы, царствует произвол. «Дикому» рынку присущи спекулятивные, грабительские тенденции, паразитизм, стремление к наживе любой ценой, хищническая эксплуатация наемного труда, антагонизм в отношениях к производителю, безразличие к людям и т.д.

Подобные отношения возможны потому, что в обществе еще не установлены более справедливые правила. Через какое-то время их, безусловно, заменит определенный порядок, в большей степени учитывающий интересы всех его членов.

Мораль собственно рыночных отношений основана на убеждении, что в условиях рыночных отношений не требуются любовь, великодушие, симпатия, сострадание, а достаточно лишь уважения со стороны другого лица, признания его равным себе, отказа от нарушения прав работников. Эта мораль все больше завоевывает мир.

В ее рамках нравственный протест вызывает любое нарушение прав, непризнание в человеке, любом работнике личности, равной работодателю, руководителю. Все в большей степени в деловых отношениях получает распространение этика ответственности вместо этики убеждений.

Этика трудовых отношений предполагает их оценку с помощью таких понятий, как:

- правильно - неправильно;
- справедливо - несправедливо;
- гуманно - негуманно;
- человечно - бесчеловечно;
- законно - незаконно;
- нарушает права - не нарушает прав;
- ограничивает свободу - не ограничивает свободу;
- равное положение - неравное положение;
- добро-зло.

2.4.2. Повышение этического уровня организации

Этический уровень организации характеризуется степенью ориентации руководителей и ее рядовых сотрудников в свое поведение и принятии решений на нравственные нормы деловых отношений.

Для повышения уровня этичности поведения руководителей и рядовых сотрудников в настоящее время в организаций проводятся следующие мероприятия.

Разрабатываются *этические кодексы*, описывающие систему общих ценностей и правил этики организации, который должны придерживаться ее работники. Они необходимы для описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессе принятия решений.

Обычно их доводят до работников в виде печатных материалов. Этический кодекс может быть разработан для организации в целом, и в этом случае он содержит общие как для менеджеров, так и для рядовых исполнителей этические правила.

Кодекс может быть создан и для определенных функциональных подразделений с целью решения

специфических этических проблем. Чтобы сделать этические кодексы более действенными, в организациях обычно принимают и определенные дисциплинарные меры, направленные на наказание за нарушение кодекса и поощрение поступков, совершенных в соответствии с правилами этического кодекса.

По своему содержанию и объему этические кодексы весьма разнообразны - от кодекса на одну страницу «Стандарты деловой этики» корпорации *Exon* до «Этического стандарта» компании *Citycorp*, объемом в 60 стр.

Характерной чертой современных этических кодексов является то, что разделы, содержащие рекомендации по устранению этических проблем, возникающих в связи с конфликтами интересов, разработаны более подробно и тщательно, чем прочие разделы. При этом акценты делаются на столкновение интересов организации: с правительственными органами; сотрудниками или акционерами организации; правительствами иностранных государств.

Очевидно, что невозможно охарактеризовать в кодексе любую этическую проблему, с которой могут столкнуться сотрудники, однако письменные инструкции могут помочь разрешению довольно часто встречающихся этических вопросов. Этические кодексы представляют собой своеобразные «путеводители» к правильному поведению, дают общие ориентиры в спорных ситуациях, помогают профессионально контролировать тех менеджеров, которые иногда просят, даже приказывают своим подчиненным совершать не только неэтичные, но даже незаконные поступки.

В то же время, как показывает практика, этические кодексы порой содержат слишком расплывчатые формулировки правил поведения, и с их помощью трудно решить конкретную этическую проблему.

Разрабатываются *карты этики* - набор этических правил и рекомендаций, конкретизирующих этический кодекс организации для каждого ее сотрудника. Они содержат также имя и телефон консультанта организации по этическим вопросам. Данный метод активно применяется в японских компаниях.

Создаются *комитеты по этике*, обычно располагающие определенным набором функций, к которым относят следующие: внесение этических вопросов для обсуждения правлением или представителями высшего менеджмента; доведение основных требований этического кодекса до сведения всех менеджеров и рядовых сотрудников; анализ и пересмотр кодексов на основе ежегодных внутриорганизационных отчетов и в зависимости от изменения внешних условий функционирования; поддержка кодекса путем разработки системы санкций; обеспечение высшего уровня менеджмента консультациями по этическим вопросам. Одни организации создают постоянные комитеты по этике для оценки повседневной практики с точки зрения этики.

Почти все члены таких комитетов - руководители высшего уровня. Другие предпочитают приглашать специалиста по этике бизнеса, так называемого «адвоката по этике». Роль такого «адвоката» - выработка суждений по этическим вопросам, связанным с действиями организации, а также выполнение функции ее «социальной совести».

Проводятся *социальные ревизии* для оценки и составления отчетов о реализации социальных программ организации. Сторонники социальной ревизии полагают, что отчеты такого типа могут свидетельствовать об уровне социальной ответственности организации.

Осуществляется *обучение этичному поведению* руководителей и рядовых сотрудников. В ходе обучения работники знакомятся с требованиями этики деловых отношений, что повышает их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть, осваивают набор готовых решений, укладывающихся в рамки этических требований.

Осуществляется *этическая экспертиза*, представляющая собой всесторонний анализ конкретного аспекта деятельности организации (или конкретного проекта), которая вызывает беспокойство высшего руководства, персонала или общественности и может повлиять на имидж и перспективы организации.

Результатом такой экспертизы становится система предложений, направленных на улучшение морального климата и моральной респектабельности организации, а также внесение корректив в практику деятельности организации (или ее конкретных проектов).

Проводится *этическое консультирование* тогда, когда возникающие проблемы не могут быть решены силами самой организации из-за отсутствия соответствующих структур, сложности и противоречивости ситуации, связанной с конкретными моральными дилеммами, для чего приглашаются компетентные независимые специалисты по этике деловых отношений со стороны.

Несмотря на подтверждаемую практикой действенность указанных способов руководители и

владельцы многих организаций справедливо полагают, что попытки этической коррекции делового поведения сотрудников, имеющих значительный жизненный опыт, равно как и опыт работы в других организациях, далеко не всегда успешны. Взрослого человека со сформировавшейся системой ценностей и взглядов трудно переучить. Более продуктивным, по мнению многих руководителей, является привлечение на работу выпускников учебных заведений, где имела обширная и разветвленная программа обучения основам этики деловых отношений.

2.5. НРАВСТВЕННЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЭТИКЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

2.5.1. Этические требования: принципы, нормы, качества

Этические принципы служат обычно основанием для более частных этических норм, предписывающих, какие поступки человек должен или не должен совершать.

Наряду с законностью одним из фундаментальных принципов этики государственной службы и важнейшим компонентом нравственной оценки деятельности чиновника является сформулированный еще древними римлянами принцип *«справедливость есть основа государственного строя»*.

Реализация этого принципа обнаруживает себя в законном и рациональном использовании властных полномочий, в защите (а не имитации ее) прав и законных интересов граждан, удовлетворении их социальных ожиданий.

В этом его смысл как регулятора взаимоотношений государственных служащих («слуг» общества) с гражданами этого общества. Удовлетворение потребности в справедливости -самое важное из моральных ожиданий общества не только в общем социальном плане, но и по отношению к каждому человеку в любой ситуации.

Всякая несправедливость, допускаемая чиновником, наносит моральный ущерб авторитету власти в целом.

Этический принцип справедливости конкретизируется также в нормах, требующих, в частности, никогда не дискриминировать одних путем предоставления льгот или привилегий другим, не допускать субъективности в оценке личностно-деловых качеств людей и т.д.

Из обязанности должностного лица признавать, соблюдать и защищать права и свободы граждан вытекает этический принцип гуманизма, конкретизированный в требованиях уважения к каждому человеку, внимания к его проблемам, признания суверенитета личности и ее достоинства, вежливости, тактичности, толерантности.

Осуществляя служебные функции, государственный служащий обязан руководствоваться моральным принципом бескорыстности, независимости и неподкупности, согласовывая свои личные интересы с общественными. Это - неременное условие его служебной деятельности.

Нарушение этого принципа проявляется в фактах коррупции, взяточничества как в рамках своей служебной деятельности, так и при совершении в пользу дающего взятку действий, несовместимых с должностными обязанностями.

Этическое требование, запрещающее должностным лицам принимать подарки и различного рода вознаграждения за действия, связанные с исполнением ими служебных обязанностей, нашло свое отражение в ряде установленных законом ограничений, связанных с государственной службой.

Придание этической норме правового статуса в этом случае обусловлено проявлениями взяточничества и коррупции в среде чиновничества всех уровней власти.

Административная власть неразрывно связана с механизмами ответственности за принимаемые решения и их последствия, за неисполнение и ненадлежащее исполнение должностными лицами своих обязанностей. Нравственная ответственность государственных служащих за каждое подготавливаемое и реализуемое решение и его социальные последствия особенно велика сегодня - в условиях кризиса социальных структур, существенных деформаций сознания значительной части общества.

С принципом *моральной ответственности* связаны такие понятия, как гражданская совесть, честь, умение держать слово.

Принципы законности, справедливости, гуманизма, неподкупности и ответственности составляют основу нравственной оценки деятельности государственных служащих.

Они включены в этические кодексы государственных служащих многих стран, выражая существо требований к нравственному содержанию деятельности как всего института государственной службы, так и каждого чиновника, определяя жизнеспособность и характер реального функционирования этого института.

Нарушение принципов влечет за собой проявления бюрократизма, произвола, несправедливости и безнравственности. Они обнаруживаются в деятельности неформальных групп в структуре государственного аппарата, замыкающихся на свои, узко корпоративные цели и интересы, основывающих взаимоотношения своих членов и их поведение на этических принципах, вступающих в противоречие с моралью общества, организации. Тогда мы имеем дело с «корпоративной» этикой.

Следование принципам «корпоративной» этики превращает должность в самоцель, толкает чиновников к использованию в корыстных интересах находящихся в их распоряжении средств.

Деформация морального сознания выражается в безразличии чиновников к социальному смыслу, назначению и социальным последствиям своей служебной деятельности, подмене государственных интересов корпоративными, ведомственными, а иногда и личными, порождает бездушное отношение к людям.

Тем самым наносится урон авторитету государства, разрушается связь между должностными лицами и гражданами, блокируется развитие позитивных качеств государственного служащего, который оказывается в ситуации, чреватой утратой истинных ценностей и моральной дезориентацией его личности.

Корпоративная среда, ориентированная лишь на свои цели и интересы, вовлекает в свою орбиту и тех, кто, придя на работу в государственный аппарат, придерживался иных ценностей и этических норм. Тем самым им наносится значительный нравственный ущерб.

Социальная защищенность общества и каждого его члена, доверие к государству, его органам и полномочным представителям в лице государственных служащих могут покоиться только на *неукоснительном соблюдении каждым должностным лицом законности и следовании общим этическим принципам и нормам*. Преодоление проявлений корпоративной этики лежит в правовой, организационной, кадровой и морально-психологической плоскости решения проблем.

Правовой аспект предусматривает необходимость скорейшего принятия недостающих нормативно-правовых актов, в том числе закона о коррупции, а также выработку организационных механизмов реализации этих актов (например, создание специальной службы налоговых расследований, регламентация процедуры отбора и назначения кандидатов на определенные должности, относящиеся к «зоне повышенного риска» в связи с коррупцией).

Организационный аспект включает централизацию мероприятий по борьбе с коррупцией и взяточничеством, организацию жесткого контроля (внутреннего и внешнего, со стороны государства и общества), определение «зон повышенного риска» нарушений этики государственной службы, обеспечение гласности, публичности ее деятельности, широкого и правдивого информирования населения о фактах нарушений этики в государственной службе и реальных мерах по их устранению и предупреждению, гласный отчет каждого чиновника о своих действиях.

Кадровый аспект предупредительных мер предполагает обязательное включение в программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих курса этики государственной службы и этикета деловых отношений. Высокие нравственные качества и безупречная репутация должны стать обязательным условием при занятии государственной должности и продвижении по службе.

Коррупцированный служащий не имеет права продолжать выполнение служебных обязанностей. Необходима выработка конкретных мер наказания за этические проступки, действия, включая меры административного, материального и морального порядка. Необходимы, на наш взгляд, скорейшая разработка этического кодекса государственных служащих, создание в государственных органах общественных комитетов по этике.

Борьба с проявлениями безнравственности должностных лиц отвечает социальным ожиданиям граждан и требует от властей жестких и эффективных мер по их преодолению и предупреждению.

Лучшие гарантии против злоупотреблений властью и иных служебно-этических нарушений - *личные достоинства и высокий моральный облик руководителя*. Не внешний контроль, а прежде всего внутренняя мотивация должна стать ведущим стимулом в моральном выборе государственного служащего. В этом - залог восстановления и формирования положительного имиджа государственной службы, доверия граждан к государству и его аппарату.

Государственная служба предъявляет к личности государственного служащего разнообразные требования - в зависимости от занимаемой должности, характера и содержания выполняемой им работы. Это довольно широкий набор нравственных качеств, норм и принципов морали, из которых складывается этический уровень служащего, его нравственная культура.

Нередко бывает так, что служащие находятся в одних и тех же условиях, используют внешне сходные методы работы, обладают примерно одинаковым уровнем знаний и опыта, но одни из них добиваются значительно больших результатов, чем другие. Ключ к этой задаче зачастую лежит в разнице этических качеств этих работников.

Каковы же качества - и общечеловеческие, и специфические, - составляют профессиональный этический облик государственной службы?

Плодотворная служба требует в процессе общения между служащими наличия отношений взаимной честности и правдивости. Это одна из основных норм профессиональной этики государственного служащего, следование которой дает моральное право занимать предоставленную должность.

Честность и правдивость должны помочь государственному служащему быстрее и эффективнее находить контакт и взаимопонимание с людьми, разбираться в мотивах их поступков и действий, улавливать настроение, понимать их психологию.

Сделка государственного служащего с совестью, в чем бы она ни проявлялась - в стремлении взять под защиту нарушителя законности, в снисходительном отношении к людям, за плечами которых те или иные провинности, в постоянной капитуляции перед соблазном извлечь выгоду из своего служебного положения, в извинении собственной инертности или бездеятельности - это не просто его личная слабость. Это нанесение урона авторитету представляемого им государственного учреждения и в конечном итоге - дискредитация государственной службы в целом.

Следование же названной норме позволяет государственным кадрам извлечь из нее и более узкий, собственно профессиональный, практический смысл: оперировать снизу вверх и сверху вниз точной и исчерпывающей, правдивой информацией, без которой невозможна сама государственная служба, выработка решений и рекомендаций.

Честность и правдивость тесно связаны с другими нормами профессионального этического кодекса государственного служащего - его доброжелательностью, чуткостью и отзывчивостью. Поступать в соответствии с данными этическими нормами любому государственному служащему приходится практически повседневно.

Государственное учреждение и каждый работник его аппарата находятся как бы на перекрестке человеческих судеб. Сюда люди идут со своими общественными и личными заботами и проблемами, с новыми замыслами и сомнениями, с жалобами и вопросами.

Чтобы всякий такой приход не был совершен впустую, необходимо понять человека, учесть мотивы его поступка или позиции, всю подоплеку его действий, все основания заявлений. Часто одной только логики, одного только оперирования фактами и аргументами для правильных умозаключений бывает мало. Нужны человечность, доброжелательность. Только при этом возможно наиболее полное понимание.

В государственном учреждении постоянно рассматривается и осуществляется множество разных дел. Так или иначе любые из них связаны с устремлениями и практическими действиями людей. Поэтому даже при решении, казалось бы, преимущественно хозяйственных или чисто управленческих вопросов важно не отчитывать, не ругать (хотя бы действительно провинившегося или допустившего ошибку человека), а спокойно и доброжелательно, по-деловому разобраться в ситуации, определить пути и способы ее дальнейшего развития, выхода из противоречия, устранения препятствий и т.д.

Высоким качеством государственного служащего является скромность, исключаящая самодовольство, зазнайство, высокомерие. Скромность проявляется в том, что человек не признает за собой исключительных достоинств или особых прав. Он добровольно подчиняет себя требованиям общественной дисциплины, относится ко всем людям с уважением, проявляет необходимую терпимость к мелким их недостаткам и одновременно критически относится к собственным заслугам и недостаткам.

Скромный человек не придает особого значения собственным положительным качествам, так как считает их совершенно обязательными, само собой разумеющимися.

Для государственного работника совершенно недопустимы чрезмерная самоуверенность, нетерпимость по отношению к товарищам, подчиненным и посетителям. Скромность в общественной и личной жизни - одно из важнейших требований нравственности современного чиновника.

Государственный служащий должен отличаться подлинной искренностью - важнейшим моральным

качеством, характеризующим личность и ее поступки, делать и говорить то, в правильность чего он верит, действовать из тех соображений, в которых он готов признаться самому себе и другим.

Искренность противоположна лицемерию, обману, попыткам создать неправильное впечатление о мотивах, которыми человек руководствуется, внешнему выполнению им определенных требований, без веры в правильность совершаемых поступков, ради собственной выгоды, из тщеславия, соображений карьеризма.

Хороший работник проявляет перечисленные качества независимо от того, общается ли он с подчиненными, с равными по рангу или с вышестоящими руководителями.

Государственному служащему в большей степени, чем представителю другой профессии, должно быть абсолютно чуждо такое качество, как чванство. Оно выражается в высокомерном отношении к людям, их знаниям и опыту, в ложной гордости своим общественным положением, успокоенности достигнутым, в превознесении собственных успехов и достоинств, преувеличении своих способностей, возможностей и прав, основанном на представлении о личной или групповой исключительности.

Обычно чванство возникает на почве несоответствия уровня сознательности и общей культуры людей масштабу возложенных на них задач.

В государственном служащем нетерпимо и такое качество, как высокомерие, характеризующее неуважительно-презрительное, надменное отношение к другим людям (к отдельным личностям, определенным социальным слоям или людям вообще), связанное с преувеличением собственных достоинств и себялюбием.

Известны философские и этические учения об «элите», теоретически обосновывающие высокомерие по отношению к «толпе» (например, теория Ницше, разделяющая человечество на большинство «рабов» и отдельных «сверхлюдей»; концепция Бергсона, в которой догматической морали «толпы» противопоставлялась «творческая» нравственность «избранных», «героев» и др.).

Высокомерие есть проявление индивидуалистической психологии (отсутствие скромности, зазнайство, чванство, тщеславие).

Непозволительно в государственном работнике и честолюбие, проявляющееся как мотив действий, которые совершаются лишь ради достижения человеком первенства, главенства в той или иной области деятельности, приобретения влияния и веса в какой-либо сфере общественной жизни. Честолюбие сходно с тщеславием.

В честолюбивых устремлениях общественные интересы учитываются человеком лишь постольку, поскольку они согласуются с его индивидуалистическими запросами. Но в отличие от тщеславия честолюбие связано не столько с жадой признания со стороны окружающих, сколько с желанием приобрести высокое общественное положение, вес, влияние, заслужить официальное признание и связанные с ним почести и награды.

Честолюбие и высокомерие нередко сочетаются с ложной заботой о так называемой «чести мундира». «Честь мундира» необходимо беречь и укреплять достойными средствами - честными делами. Но бывает и наоборот: во имя ложно оберегаемого авторитета и «чести мундира» проявляются нетерпимость к критике, непомерные амбиции, нежелание признать ошибки и назначение на должность скомпрометировавших себя людей и т.д.

Объективная нравственная самооценка, самокритичность, признание и исправление допущенных промахов и ошибок - не свидетельство слабости, а подтверждение силы. Учет общественного мнения о себе, предъявление к себе самых высоких требований не только способствуют нравственному самосовершенствованию государственного служащего, но и дают ему моральное право требовать аналогичного от других. Умение, способность предъявить требование, спросить - также одна из специфических норм профессионального морального кодекса государственного служащего.

Требовательность должна сочетаться, соединяться с проявлением доверия и уважения, выступать как одна из форм уважения к человеку.

Показателем подлинного демократизма общения является такое личностное качество государственного служащего, как *доступность*. Быть доступным, значит быть постоянно готовым к общению с людьми, готовым внутренне, по убеждению, а не по формальной обязанности. Доступный государственный служащий не упустит случая, чтобы выслушать добрый совет дельную критику.

И если кто-то настаивает на встрече с ним, у него нет и не может быть причин для отказа. Исключение - отсутствие практической возможности у государственного служащего высшей звена повстречаться со всеми желающими. Но и эти руководители, несмотря на занятость, должны находить возможность регулярно встречаться с людьми, и не только во время очередной личной приема,

интересоваться, чем они живут.

Большое значение имеет еще одна способность государственного служащего - *умение слушать*, т.е. не только не перебивать собеседника, но уметь сопереживать. Сопереживание должно быть внешне «оформлено». Речь идет, в частности, о выражении лица. Человеку, с которым беседуют, вовсе не безразлично, что выражает это лицо: участие и готовность помочь или безразличие, нетерпение.

Внутренние проблемы работника, даже если они неизмеримо значительнее, чем те, которые обсуждаются в беседе, в его собственном настроении должны быть нейтрализованы: в момент разговора он живет проблемами собеседника.

Тесно связана со способностью быть внимательным и такая норма, как *корректность в обращении*. Это выражение таких внутренних личных свойств, как самообладание, выдержка, уравновешенность. В самых различных ситуациях корректность способствует достижению лучшего взаимопонимания, лучшего контакта с людьми.

Самым верным критерием моральных качеств служащего выступает его *авторитет*. Он не приходит с должностью или с громкими фразами. Его истоки - глубокое знание дела, упорный труд, высокие нравственные достоинства: честность и правдивость, скромность и простота, высокая требовательность к себе и другим, развитое чувство долга и ответственности. Авторитет государственного служащего выступает как результат признания особой ценности, важности тех или иных качеств его личности.

Важность авторитета объясняется тем, что от субъекта управления «исходит» программа воздействия на объект управления, передаются мысли, чувства, моральные ценности, которые должны стать мыслями, чувствами, ценностями, стимуляторами его деятельности. Без высокого авторитета - и нравственного, и делового - успешно реализовать такое воздействие на людей невозможно. Моральный авторитет руководителя - тот «фермент», который усиливает целенаправленное влияние на подчиненных через ориентацию на моральные ценности.

Руководство, которое непременно входит в функции государственного служащего, имеет дело прежде всего с людьми, с «человеческим фактором». Нельзя руководить машинами или, скажем, технологией производства. Руководить можно только людьми - главной производительной силой общества. В руководстве есть, разумеется, и свои технические, технологические и экономические аспекты, но главное все же - люди.

Социологические исследования показывают, что административные работники системы государственной службы, ориентирующиеся прежде всего на людей, добиваются лучших показателей в работе, чем те, кто главное внимание сосредоточивает на технических, экономических и других аспектах. Эти две стороны руководства, разумеется, не следует противопоставлять, однако повторим еще раз: главным является все же человеческий фактор - люди с их интересами, способностями, настроениями, склонностями.

Государственный служащий должен научиться хорошо разбираться в людях, и в первую очередь в своем непосредственном окружении. Подхалимство, лесть, неумеренное восхваление часто кружат голову незрелым руководителям, мешают им правильно, критически оценивать обстановку и результаты своей деятельности.

Некоторые административные работники, чтобы обеспечить себе поддержку, пытаются создать вокруг себя группу «надежных» лиц, на которых они всегда могут положиться. Это обычно отрицательно сказывается на их авторитете, так как восстанавливает против них остальную часть подчиненных.

Понятно, что не требуется большого ума накричать на подчиненного, оскорбить или обидеть и, используя силу власти, заставить выполнять приказ. Порой вышестоящие начальники такого руководителя ставят в пример, не подозревая, что созданный им в данном аппарате жесткий «психологический климат» дает только временные успехи. В условиях такого климата невозможно развить в подчиненном самосознания, воспитать чувство ответственности.

Быть государственным служащим - значит всегда держать себя с людьми ровно, уметь с ними ладить, не терять самообладания при любых обстоятельствах, управлять своими чувствами.

2.5.2. Этикет государственного служащего

Общение людей в сфере труда регулируется различными нормативными кодексами.

Совокупность норм и правил, призванных регулировать внешние формы поведения, в которых

отражаются морально-нравственные нормы, называется *этикетом* («этикет» – от французского *etiquette* – ярлык, церемониал, норма обхождения).

Этикет представляет собой условный язык, с помощью которого можно оценивать человека, судить об уровне его культуры, нравственности, интеллекте уже по тому, как он входит в помещение, здоровается, каким тоном говорит, какие первые слова произносит. Овладение этикетом способно помочь преуспеть в деле и, наоборот, пренебрежение им вполне может разрушить карьеру. От каждого служащего все чаще требуется, чтобы он достойно представлял лицо своей организации.

На смену расхлябанности 1960-70-х и даже 80-х гг. приходит строгость, забота о внешних деталях. Японцы ежегодно тратят 700 миллионов долларов на обучение и консультации по этикету для служащих.

В США только за последние два десятилетия опубликованы сотни монографий, 25 учебников по деловой этике, издаются два специализированных журнала; в большинстве университетов этика в качестве обязательной дисциплины входит в учебные планы. В Вашингтоне с 1977 г. действует «Центр этических проблем», который помогает фирмам и организациям создавать и перерабатывать этические кодексы, поддерживать высокий нравственный уровень рабочей атмосферы, а работникам - разбираться в законах этики и безболезненно гасить нравственные конфликты.

В силу того, что деятельность государственного служащего связана с активным общением с людьми, ему необходимо создать себе такой имидж, чтобы с ним было приятно общаться, находиться рядом. Это достигается доброжелательностью, приветливостью и оптимистичностью.

Однако положительный образ государственного служащего складывается не только из умения общаться с людьми, но и из внешнего облика, речи, манеры поведения в целом.

В связи с этим приведем несколько замечаний относительно *этикета внешнего вида*. Аккуратно, с чувством достоинства и без лишней броскости одетые служащие внушают больше доверия, чем одетые кое-как или, напротив, подчеркнуто манерно. Не стоит рисковать своим профессиональным имиджем, надевая вещи слишком дешевые, поношенные, мешковатые или требующие починки, выпадающие из стили или не вписывающиеся в ту среду, где приходится трудиться.

Любая деталь одежды - от обуви до галстука - должна гармонировать с остальными и содержаться в безупречном виде: ботинки начищены, складки на брюках или юбке тщательно отутюжены, на галстуке - никаких пятен. На Западе есть правила, которые постепенно распространяются и у нас, и они гласят, что не следует приходить на работу в одной и той же одежде два дня подряд (необходимо хотя бы поменять блузку или рубашку к костюму) и нельзя надевать белые или светлые носки к темному костюму.

Если говорить о манере поведения, то начать нужно с *взаимных приветствий*.

В условиях деловых отношений «первым здоровается тот, кто умнее и воспитаннее». Женщина в служебной обстановке имеет равные права и обязанности с мужчиной и потому может здороваться первой, не дожидаясь приветствия мужчины.

По правилам же этикета мужчине следует первому поздороваться с женщиной, более молодому человеку - со старшим, подчиненному - с руководителем. Надо ли обмениваться рукопожатиями? Мужчинам рекомендуется пожимать друг другу руки всегда, женщинам - по обоюдному желанию. В большинстве стран мира, в том числе и у нас, принято целовать руку лишь замужним женщинам.

При приветствии первым руку подает вышестоящий по должности нижестоящему, старший по возрасту - младшему, женщина - мужчине.

Как поступить, если в группе встретившихся коллег вы знаете только одного из них? В первую очередь здороваетесь со знакомым, независимо от того, есть ли в его окружении люди преклонного возраста, женщины. После того как вас представят, - с остальными.

Касаясь вопросов соблюдения этикета во время делового общения, нельзя не упомянуть о дистанциях. Использование дистанции человеком влияет на его способность соотносить себя с другими людьми, чувствовать их близкими себе или держать на расстоянии. Выделяют четыре основные дистанции, которыми руководствуется большинство людей во время общения: интимная, личная, социальная и публичная.

Интимная дистанция может быть ближней, выражаться прикосновением, и дальней - на расстоянии от 15 до 50 см. Ближняя интимная дистанция в деловой жизни предполагается во время рукопожатий,

приветствий и прощаний. Во всех остальных случаях устанавливается дальняя дистанция - 50 см.

Личная дистанция - это деловое общение на расстоянии от 60 см до 1,2 м, к которому прибегают во время ведения бесед, переговоров, подписания контрактов. Такое расстояние ни к чему не обязывает и вместе с тем располагает к продолжению контакта.

Социальная дистанция - от 1,2 до 2,5 м - устанавливается в случаях, когда общение происходит с незнакомым человеком. На таком расстоянии директор принимает секретаря, других служащих, подчеркивая строго деловое общение. Подобная дистанция удобна, когда длительное общение нежелательно: можно отвести от собеседника взгляд, и на таком расстоянии это будет означать прекращение разговора.

Публичная дистанция предполагает расстояние от 3,5 до 7,5 м. Она идеально подходит для выступлений на совещаниях, семинарах. Публичная дистанция - это расстояние от сцены до публики, характерное для театра; от трибуны до участников совещаний, собраний.

При общении с иностранными деловыми партнерами необходимо помнить, что представители разных национальных культур по-разному относятся к дистанции.

Англичане, американцы, скандинавы не терпят близких дистанций, рассматривая их как покушение на свое личное пространство.

Японцы воспринимают прикосновение к себе как потерю самоконтроля со стороны собеседника или агрессивность, к ним не следует приближаться менее, чем на 1 метр.

Французы легко переходят на близкую дистанцию, если вы их заинтересуете профессиональным разговором.

Арабы очень близко держатся к собеседнику - им необходимо слышать его дыхание во время общения. Арабы, латиноамериканцы, греки, итальянцы, испанцы считают, что не прикасаться к собеседнику в разговоре, значит холодно и недружелюбно вести себя по отношению к нему. Активная жестикуляция для них - норма.

Избежать недоразумений в общении с человеком, с которым недавно познакомились, позволяют *визитные карточки*, приобретающие у нас все более широкое распространение.

Первые визитные карточки Европа увидела, когда выдающийся путешественник эпохи Средневековья Марко Поло вернулся из стран Дальнего Востока, где в Китае получил их от крупных чиновников. Широкое распространение карточки имели при дворе Людовика XIV, но нынешняя их форма появилась в середине XVIII в. и почти не изменилась.

Сегодня визитная карточка изготавливается из плотной бумаги размером не более 6х10 и не менее 3х7 см. Солидная визитная карточка оформляется строго: белая, кремовая или сероватая бумага, четкий шрифт. Следует помнить, что наличие двух-трех телефонов на карточке создает впечатление, особенно у иностранцев, что хозяин карточки - представитель солидной организации. Визитные карточки женщин размером несколько меньше визитных карточек мужчин.

Вручать визитные карточки необходимо обеими руками или только правой рукой. При этом вручающий и принимающий обмениваются легкими поклонами. Приняв визитную карточку, следует вслух прочитать имя, уяснить должность и положение. Ни в коем случае нельзя мять чужие визитные карточки, делать на них пометки, вертеть в руках на глазах у хозяина. Это может быть воспринято как неуважение к тому, кто вручил вам визитную карточку.

Посылаемые почтой визитные карточки могут заменить письма, поздравительные открытки. В таком случае в левом нижнем углу визитной карточки карандашом пишутся буквы латинского алфавита, которые означают:

p.p. - заочное представление нового должностного работника;

p.f. - поздравление с праздником;

p.f.N.A. - поздравление с Новым годом;

p.g. - выражение благодарности;

p.c. - выражение соболезнования;

p.p.c. - заочное прощание в случае отъезда на длительный срок.

Конечно, сокращения эти не обязательны. На визитных карточках от руки делают и другие надписи. Например: «С наилучшими пожеланиями», «С благодарностью за поздравление». С визитной карточкой посылают цветы и подарки.

Визитные карточки обычно лично вручаются адресату, оставляются у него дома в его отсутствие или посылаются по почте. В карточках, вручаемых лично, иногда загибают верхний правый угол, и считается грубым нарушением этикета, если загнутую визитную карточку пересылают по почте или

передают с кем-то.

На полученные визитные карточки полагается дать ответ в течение 24 часов.

Государственным служащим часто приходится проводить прием посетителей. Вот несколько рекомендаций, как вести себя во время приема. После того как посетитель войдет, руководитель или просто государственный служащий должен выйти из-за стола, поприветствовать вошедшего (познакомиться с ним), предложить сесть и только после этого занять свое место. Не следует подавать руку сидя или через стол.

В учреждениях, где прием граждан и рассмотрение их заявлений - основная форма деятельности, процедура знакомства упрощается: посетитель называет свою фамилию и сразу переходит к изложению того дела, которое стало причиной посещения.

Любой мужчина, даже если он сидит в министерском кресле, должен при появлении женщины в его кабинете подняться и, выйдя из-за стола, ждать, пока она не представится и не подаст ему руку. Себя он может не называть, так как посетитель, разумеется, знает, к кому явился на прием.

Во время беседы необходимо внимательно слушать собеседника, не отвлекаться на телефонные звонки и просматривание бумаг, не поглядывать каждую минуту на часы. Некоторые служащие принимают по несколько посетителей одновременно, рассчитывая, что каждый посетитель будет более краток, видя вокруг других ожидающих. Однако такой прием - неуважение к людям, нарушение конфиденциальности беседы.

Хороший государственный служащий в часы приема попросит секретаря не беспокоить его даже телефонными звонками, чтобы дать возможность посетителю и себе сосредоточиться на вопросе. Во время беседы обеим сторонам следует быть вежливыми, дружески настроенными и тактичными. Вежливость не снижает определенности просьбы или приказа, но препятствует появлению у собеседника внутреннего сопротивления. Необходимо избегать фраз типа:

«Давайте с Вами быстренько рассмотрим...»; «Я как раз случайно проходил мимо, заскочил к Вам...», которые демонстрируют пренебрежение к собеседнику. Самоубийственны для начала беседы и фразы, указывающие на неуверенность говорящего, его излишние извинения: «Извините, если я помешал...», «Пожалуйста, если у Вас есть время меня выслушать...».

Заканчивает беседу тот, к кому пришли на прием. Поднявшись, он дает понять, что встреча завершена и, как правило, резюмирует: «Итак, мы с Вами договорились...». Но и тому, кто пришел на прием, лучше помнить слова Ж.Ж. Руссо: «Человек умный удаляется за минуту перед тем, как он стал бы лишним».

Знание **этикета телефонного разговора** - признак высокой культуры. Доказывая ее наличие, вам необходимо помнить о следующих правилах.

Разговор по служебному телефону должен быть коротким, вежливым и только по существу. Набрав номер и услышав, что трубку сняли, здороваются, интересуются, правильно ли сработала связь, называют себя и цель звонка, просят, употребляя слова «пожалуйста» и «будьте добры», пригласить нужного человека или интересуются, может ли собеседник уделить внимание.

Снимая трубку, следует в качестве первого слова по служебному телефону произносить не «алло» или «вас слушают», а назвать свою организацию или (если речь идет о внутреннем телефоне) должность и фамилию, освобождая тем самым звонящего от необходимости уточнять правильность соединения. Называть фамилию не обязательно, если телефон общий или находится не в кабинете должностного лица.

Существует правило, согласно которому при обрыве связи вновь набирает номер тот, кто звонил. Длительность разговора обычно определяет старший или начальник. Младшему не стоит первому прекращать разговор и прощаться. Он только должен уведомить старшего о том, что уже уяснил все вопросы.

Специалист в области управления и организации труда Дж. Харрисон рекомендует строго соблюдать правила пользования служебным телефоном: отвечать на первый звонок, вести разговоры дружелюбно, заинтересованно, выражать готовность быть полезным собеседнику, ибо с помощью телефона нередко приходится представлять организацию заочно. А Харви Маккей в своей книге «Как уцелеть среди акул» пишет, что, когда приходит время брать на службу сотрудника, чаще других общающегося по телефону, он выполняет эту процедуру лично, а не делегирует ее отделу кадров. Маккей отмечает, что не заполняет вакантные места, а ищет «способных, обязательных и добросовестных людей».

И потому, когда клиенты и партнеры обращаются в его фирму, они слышат ответ сразу, пока аппарат

не успеет прогудеть трижды; они слышат приятный голос, в котором чувствуется приветливая улыбка, и, вполне вероятно, звонящего узнают по приветствию и назовут его имя до того, как он представится, если он обращался сюда хотя бы раз.

Во время телефонного разговора необходимо следить за своей дикцией (не чмокать, не пришепывать). Если к вам обращаются по телефону с жалобой, следует дать выговориться звонящему, не прерывая его, выразить ему сочувствие, а если в его несчастьях виновата ваша организация, извиниться. Обещая перезвонить ему, обязательно сделайте это в оговоренные сроки, даже если к этому времени не удалось решить проблему.

Существует ряд выражений, которых надо избегать компетентному и добросовестному государственному служащему в ходе телефонных разговоров.

К такого рода табу, в частности, относятся выражения:

1. «Я не знаю», - подобная фраза способна подорвать доверие к произносящему и к его организации. Даже если вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: «Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас».

2. «Мы не сможем этого сделать», - прежде чем произносить эту фразу, подумайте, что она будет означать для человека, обратившегося к вам, возможно, с последней надеждой. Поэтому старайтесь во время разговора в первую очередь сосредоточиться на том, что вы можете сделать для звонящего, а не на обратном.

3. «Вы должны...» Эта фраза - серьезная ошибка. Чаще всего звонящий ничего вам не должен: он своими налогами субсидирует вашу деятельность, деятельность вашей организации. Поэтому формулировку лучше выбрать помягче: «Для вас имеет смысл...», «Лучше всего было бы...».

4. «Подождите секундочку, я скоро вернусь». Задумайтесь - что можно сделать за «секундочку»? Скажите собеседнику что-то более похожее на правду: «Чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Вы готовы подождать?»

5. «Нет», произнесенное в начале предложения, настраивает звонящего на то, что позитивное решение его вопроса невозможно или трудновыполнимо. Государственный служащий должен не только приложить все усилия к осуществлению положительного решения вопроса, но и по мере его решения вселять надежду в обратившегося за помощью.

Даже беглое знакомство с этикой телефонных переговоров показывает, что вежливое общение увеличивает эффективность деятельности государственных служащих и повышает уровень удовлетворенности собственной работой.

Так как не все вопросы и не всегда можно решить по телефону или лично, то в деловом общении нередко приходится прибегать к деловой переписке.

Современные **формы деловой переписки** сложились около ста пятидесяти лет назад в Англии. Эпистолярное же творчество существует с древних времен. Сегодня формы написания и составления деловых, личных и дипломатических писем одинаковы. Чтобы не испортить по неведению хорошие взаимоотношения с коллегами как в стране, так и за рубежом, вы должны строго соблюдать этикет переписки.

Отвечать на полученные письма желательно как можно скорее, не позднее, чем через три-пять дней после их получения.

Для длинных писем следует употреблять большие листы и конверты большего, чем обычный, размера. В конверте письмо рекомендуется складывать не более, чем два раза. Хорошо, если организация имеет фирменные конверты – это свидетельство ее солидности.

Деловые письма пишутся только на лицевой стороне листа. Если письмо не помещается на одном листе, оно пишется на нескольких. Каждая страница, кроме первой, нумеруется арабскими цифрами, с двух сторон которых ставится тире.

Письмо должно быть напечатано аккуратно, без ошибок, помарок и исправлений. Экономить бумагу не следует - используйте целый лист даже для одной фразы, не поместившейся на одной странице; избегайте переноса слов.

Складывается письмо текстом внутрь. Наиболее важные деловые письма следует не сгибать, а посылать в большом плотном конверте.

При указании даты надо помнить, что сокращенное написание даты в деловом мире не принято, особенно если письмо направляют за границу: в некоторых странах, например в США, принято указывать в датах сначала месяц, а затем число. Если поставить 02.05.1996, то американцы прочтут: 5

3. КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ

3.1. СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА И СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Управление фирмой, организацией, их подразделениями, группой сотрудников - это, прежде всего, работа с людьми, с каждым человеком в отдельности. Поэтому для достижения успеха нужно научиться делать так, чтобы все, с кем вам приходится работать, прониклись к вам расположением, были убеждены в вашей правоте, прилагали максимальные усилия для достижения успеха в общем деле.

Качества руководителя можно условно разделить на две группы.

Первая - деловые, профессиональные качества, используемые методы и приемы управленческой деятельности.

Вторая - интеллектуальные и личностные качества: знания, способности, интеллект, эмоционально-волевые черты, характер. Эта группа качеств обладает двумя особенностями. Во-первых, она является фундаментом, на котором строится профессиональная, управленческая компетентность руководителя. Во-вторых, она гораздо труднее, чем первая, поддается коррекции: изменить стиль мышления или характер несравненно сложнее, чем усвоить методику принятия решений или технологию управления.

Одно из основных психологических качеств руководителя - его мышление.

В процессе практической деятельности руководитель должен уметь мыслить:

- проблемно и перспективно, заранее определяя возможные трудности и способы их преодоления;
- системно, охватывая все стороны дела и факторы;
- практически и обоснованно, отличая действительные факторы от субъективных мнений, реальное от желаемого или кажущегося;
- не консервативно, нешаблонно, сочетая преимущества накопленного опыта с оригинальными, новаторскими методами руководства;
- оперативно, быстро реагируя на изменения обстановки, самостоятельно принимая наиболее рациональные решения в условиях дефицита времени;
- последовательно и целеустремленно, добиваясь цели, отделяя главное от второстепенного, не утопая в текучке;
- самокритично, проявляя способность трезво оценивать свои действия, максимально использовать положительный опыт других, совершенствовать профессиональные знания и навыки.

Любой руководитель значительную часть рабочего времени тратит на общение. Поэтому важным профессиональным качеством для него является умение осуществлять деловое общение с людьми, вне зависимости от собственных эмоциональных оценок. Он должен контролировать свое поведение таким образом, чтобы негативное отношение к кому-либо из подчиненных не влияло отрицательно на характер деловых отношений с ним, а положительное отношение к сотруднику становилось тому известным и срабатывало как дополнительный стимул повышения активности.

Ниже приводится перечень качеств, которыми должен обладать хороший руководитель. Он составлен на основе зарубежных исследований.

Хороший руководитель:

- 1) может установить и поддерживать отношения с равными себе людьми;
- 2) способен быть лидером;
- 3) способен построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать;
- 4) обладает способностью принимать нестандартные управленческие решения в условиях, когда альтернативные варианты действий неясны или сомнительны;
- 5) способен найти оптимальный вариант решения в условиях ограниченного времени;
- 6) может идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации;
- 7) имеет склонность к самоанализу, понимает роль лидера в организации, умеет видеть то, какое влияние он оказывает на организацию;

8) обладает высокой сопротивляемостью к фрустрации (состояние, возникающее у человека при столкновении с препятствиями, которые он субъективно воспринимает как непреодолимые), хладнокровен;

9) поощряет участие членов коллектива в обсуждении проблем, способен отказаться от своей точки зрения, если докажут, что она не оптимальна;

10) обсуждает свои качества, принимает замечания, но при этом сохраняет уверенность в себе;

11) с выдержкой относится к победам и поражениям;

12) может выйти проигравшим без чувства поражения и приняться за решение новых проблем;

13) способен удерживать высокий уровень усилий, энергичен;

14) компетентен в специфических проблемах управления;

15) переводит свои идеи на язык, понятный для людей;

16) высказывает подчиненным только конструктивную критику, стремясь помочь им лучше проявить себя профессионально;

17) дает понять людям, что поддерживает то, что пользуется уважением в коллективе;

18) прилагает усилия по защите личного достоинства своих подчиненных, жестко пресекает любые попытки нанесения им морально-психологических травм;

19) предоставляет подчиненным как можно больше свободы для служебных действий, допуская при этом компромиссы, но не проявляя беспринципности;

20) способен вызвать расположение к себе;

21) концентрирует внимание на поставленных приоритетных целях, по вкладу в их реализацию оценивает подчиненных;

22) служит примером в эффективности использования рабочего времени, делится со своими коллегами рациональными приемами достижения этого;

23) умеет ясно, точно, коротко выражать мысли;

24) способен видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее.

25) готов начать процесс нововведений, управлять им и использовать в интересах организации;

26) способен нести ответственность за порученное дело;

27) открыт для общения со всеми подчиненными. Внимателен к их деловым предложениям. В разнообразных формах выражает благодарность за это;

28) постоянно занимается выявлением «звезд» в своем окружении. Отрабатывает технологию индивидуальной работы, ориентированной на их активное включение в управленческую деятельность. Из «звезд» формирует кадровый резерв на выдвижение;

29) тщательно продумывает работу по созданию условий для профессиональной самореализации подчиненных, обеспечению условий для их карьеры. Для него приоритетно поощрение каждого за проявленное деловое честолубие при выполнении служебных обязанностей;

30) в состоянии разрешать конфликты, выступать в роли посредника между конфликтующими сторонами, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом. Но не спешит включаться в разрешение межличностных конфликтов, возникающих в подразделениях. Ими занимаются его функциональные помощники и «звезды» коллектива.

Сам руководитель выступает в роли арбитра или человека, ставящего точки в решении конфликтной ситуации. Учит руководителей более низкого звена разрешать конфликты, помогая им обрести профессиональный опыт построения здоровых взаимоотношений в своих коллективах.

Профессионализм руководителя - постоянно самовозрастающая величина. Он призван являть собой образец повышения уровня теоретических знаний и практических навыков, общекультурного роста. Крайне важна систематическая демонстрация им хорошего владения технологией интеллектуального самовыражения при выработке управленческих решений.

В зависимости от управленческой ситуации руководителю приходится исполнять разнообразные «роли», которые определяются его положением в организации.

Таких ролей достаточно много. Это:

1) администратор (наблюдает за исполнением);

2) плановик (разрабатывает методы и средства, с помощью которых другие достигают цели);

3) политик (устанавливает цели и линию поведения в организации);

4) эксперт (человек, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или как к квалифицированному специалисту);

5) представитель (коллектива во внешней среде);

- 6) регулятор (отношений внутри группы, организации);
- 7) источник (идей, информации, поощрений и наказаний);
- 8) судья (а также миротворец);
- 9) символ (пример, лицо коллектива);
- 10) диктатор (человек, отменяющий индивидуальную ответственность: «Все претензии ко мне, действуйте от моего имени», «Передайте, что я приказал»);
- 11) старший товарищ (к которому обращаются за помощью)
- 12) «козел отпущения» (человек, отвечающий за все в случае неудачи).

Выделенные роли являются, по существу, набором тех умений навыков, которыми должен обладать сильный руководитель

Перечень признаков слабого руководителя:

- 1) всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так как не способен предугадать их, почувствовать и приближение и подготовиться к ним;
- 2) убежден, что знает дело и владеет им лучше всех, поэтому все старается сделать сам;
- 3) занят деталями, участвует во всех делах, из-за чего ему постоянно не хватает времени. Принимает посетителей, держа в одной руке телефонную трубку, а другой подписывая приказ и в то же время консультируя стоящего у письменного стола сотрудника;
- 4) заваливает бумагами письменный стол. Причем совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие и вовсе не нужны;
- 5) работает по 10-14 часов в сутки, даже по ночам. Засиживается в кабинете допоздна;
- 6) всегда ходит с портфелем, в котором носит непрочитанные бумаги: с работы - домой, из дома - на работу;
- 7) решение старается отложить на завтра: ведь вопрос может решиться сам или его решит кто-то другой;
- 8) никогда ничего не решает до конца, бремя нерешенных вопросов лежит на его плечах, давит на психику;
- 9) все видит белым или черным, для него нет оттенков, полутонов, нюансов;
- 10) склонен «из мухи сделать слона». Случайным, не принципиальным деталям придает слишком большое значение, не способен отличить главное от второстепенного;
- 11) старается принять наилучшее решение вместо того, чтобы принять выполнимое;
- 12) фамильярен с подчиненными: похлопывая по плечу или обнимая за талию, старается приобрести репутацию хорошего руководителя;
- 13) готов к любому компромиссу, чтобы избежать ответственности, склонен перекладывать вину за свои ошибки на других;
- 14) работает по принципу «открытых дверей», к нему в кабинет идет кто хочет, когда хочет и по любому поводу;
- 15) когда коллективу присуждается премия или награда, он первый в списке, в президиуме занимает место в первом ряду.

Многие руководители в повседневной управленческой деятельности совершают *характерные ошибки*. Перечислим типичные ошибки управления и дадим рекомендации по их устранению.

Перенос решения на завтра

Этот недостаток - самый распространенный, и огромная кипа бумаг на вашем столе - его первый признак. Как правило, мы прибегаем к оттягиванию решения в том случае, когда стоящие перед нами задачи, проблемы или цели довольно туманны, если нет ясного и четкого представления о том, чего же мы, собственно, хотим добиться.

Почти всегда в такой ситуации помогает письменная формулировка ближайших задач. Попробуйте обсудить проблему с ближайшими сотрудниками, с опытными людьми. Узнайте, бывали ли подобные проблемы раньше. Установите жесткие сроки решения вопросов. Разделите проблему на части.

Выполнение работы наполовину

Быть до предела занятым и работать творчески - вовсе не одно и то же. Человек может заниматься множеством дел, но решать лишь малую их часть. С точки зрения повседневной производительности труда и сохранения собственной нервной системы полезнее ограничиться окончательным решением только нескольких проблем, чем одновременно начинать множество дел, которые все равно не удастся

довести до конца. Необходимо помнить, что не решенные до конца проблемы тяжким грузом ложатся на нашу психику, тогда как каждое законченное дело дает нам чувство морального удовлетворения.

Стремление сделать все сразу

Одновременное решение нескольких проблем - самый верный путь к неврозам. Следует всегда помнить об этом. Большинство из нас может интенсивно заниматься решением только одной проблемы. Поэтому переходить к новой задаче можно только тогда, когда предыдущая полностью решена или хотя бы получено ясное представление о том, как ее решать.

Стремление сделать все самому

Управление - та функция руководителя, которую нельзя совместить со стремлением сделать все лично. Задача не в том, чтобы загрузить себя работой, а в том, чтобы планировать, направлять и контролировать работу других. Руководитель обязан создавать такие условия, чтобы в его группе, отделе сотрудники работали наиболее эффективно. Он направляет их деятельность и контролирует ход запланированных работ.

Убеждение, что вы знаете все лучше всех

Если перед вами встала какая-то особая, нестандартная задача - отбросьте ложный стыд, не бойтесь уронить свой авторитет, обратитесь к специалистам.

Неумение разграничить функции

Отсутствие четкого разграничения задач, ответственности и служебных функций часто подводит организацию дела. Необходимо точно определить задания, обязанности, информационные каналы и степень ответственности каждого. Тогда в коллективе будут исключены как возможность перекладывания ответственности за невыполнение работы одним сотрудником на другого, так и дублирование управленческих операций.

Самое эффективное средство борьбы с дублированием функций и претензиями на всестороннюю компетентность - ясные и детализированные должностные инструкции, увязанные с постоянно модернизируемой схемой организации и меняющимися целями ее деятельности.

Попытки переложить вину на других

Многие руководители часто занимаются делами совершенно бесполезными и абсолютно излишними. Типичный пример - перекладывание вины на других в случае неудачи. Полезная энергия в этом случае направляется в прошлое, хотя исправить уже ничего нельзя. Куда полезнее вместо этого нацелить свою деятельность в будущее - на то, что необходимо сделать незамедлительно.

Стиль руководства

Стиль руководства - это типичная для руководителя система приемов деятельности, используемая в работе с людьми. Стиль руководства проявляется и в манере руководителя говорить, слушать других людей, и в том, как он организует подготовку, принятие и реализацию решений. О нем можно судить и по тому, как организованы личное рабочее место руководителя и труд возглавляемого им коллектива.

Принято выделять три основных стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Этот подход к анализу и классификации стилей наиболее распространен.

Авторитарный (директивный) стиль руководства характеризуется централизацией власти в руках одного руководителя. Он единолично принимает решения, жестко регламентирует всю деятельность подчиненных, не давая им возможности проявить инициативу. Подчиненные должны лишь исполнять то, что им приказано, при этом они получают минимум необходимой информации.

Контроль за их деятельностью целиком основан на власти руководителя, который ориентирован на решение чисто служебных задач, не доверяет подчиненным, пресекает всякую критику в свой адрес.

Руководитель, *придерживающийся демократического стиля*, децентрализует свою управленческую власть. Он консультируется с подчиненными, которые также принимают участие в выработке решений и получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы.

Практикуется делегирование функций и полномочий подчиненным. Инициатива с их стороны всячески стимулируется. Деятельность подчиненных контролируется не только руководителем, но и активистами.

Либеральный (попустительский) стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Руководитель выступает в роли посредника при осуществлении контактов, обеспечивая своих подчиненных информацией и материалами, необходимыми для выполнения работы.

Обычно дела он пускает на самотек, действует лишь тогда, когда на него оказывают давление - либо сверху, либо снизу. Консервативен. Никогда не критикует начальство, удобен в качестве подчиненного. Склонен воздействовать уговариванием, налаживанием личных контактов. Критику выслушивает, соглашается с ней, но ничего не предпринимает.

Как правило, из числа подчиненных выдвигаются один-два человека, которые фактически управляют группой и спасают дело. В некоторых ситуациях (творческие периоды в работе группы) такой стиль может оказаться оптимальным в течение непродолжительного времени.

Возможны и другие классификации стилей руководства. Руководитель может выступать как в роли лидера, так и в роли администратора.

Чем отличается *руководитель-администратор* от *руководителя-лидера*!

Основное их различие в том, что лидер не командует, не приказывает и не давит на работников ради достижения каких-либо, порой далеких от их понимания, целей, а ведет людей за собой к решению общих для коллектива проблем.

Руководитель административного типа ориентирован всегда (или почти всегда) на требования сверху, на тех, кто его назначал, от отношения которых зависит его карьера.

Потребности управляемого коллектива для него имеют значение лишь постольку, поскольку есть указание вышестоящих руководителей быть чутким, заниматься социально-бытовыми и профессиональными нуждами подчиненных.

Он проводит линию, быть может, совершенно правильную, не интересуясь или мало интересуясь отношением к ней тех, кем его поставили командовать. Для него все подчиненные - на одно лицо. Он различает их не как личности, а как работников - лишь по степени включенности в решение задач.

Административный стиль управления исключает равноправный обмен критическими замечаниями: с администратором не поспоришь. Он устремлен к созданию и укреплению своего доминирующего положения в коллективе практически любыми средствами и абсолютно убежден в том, что люди нуждаются в твердой руке, в руководителе, решающем все за коллектив не только в крупных делах, но и в мелочах.

Так как для администратора все люди, находящиеся ниже его в управленческой иерархии, одинаковы, то и побуждать их к деятельности следует одинаковыми средствами, среди которых на первое место он ставит методы прямого командного воздействия (давление, принуждение, наказание, контроль, запугивание последствиями и т.п.).

В слабых проявлениях администратор - человек, с которым можно сосуществовать, но сотрудничать не за страх, а за совесть - едва ли. Нередко руководитель этого типа бестактен, бесцеремонен, груб. Для него характерна двойственная психология: «вверх» - почтение, «вниз» - презрение. Втайне он хотел бы увеличения своей независимости от руководства и усиления зависимости от него людей, стоящих ниже. Часто он отождествляет себя с той организацией, которой управляет.

Не афишируемый принцип администратора - «все средства хороши для достижения цели», что на деле отнюдь не означает, будто любой ценой можно получить стоящий результат.

Администратор глубоко верит в то, что люди все стерпят или, точнее, должны стерпеть от своего начальника. А если не захотят, их надо заставить, принудить, поставить на место. При этом он считает допустимым применение любых доказательств превосходства представителей руководства над рядовыми сотрудниками.

Руководитель такого типа чаще всего не терпит критики. Пренебрежение к людям является следствием основополагающей установки администратора - «я выше других, так как я на более высокой должности», «мои преимущества неоспоримы, иначе бы мне не поручили эту ответственную работу».

Люди подчиняются ему не как сотруднику, обладающему интеллектуальными и профессиональными преимуществами (хотя они могут быть ему действительно присущи), а из-за опасения попасть под удар его бесцеремонной, унижающей, подчас уничижительной критики.

Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в *форме лидерства*. Что же характеризует лидера? Прежде всего - его способность воспринимать нужды коллектива, его проблемы и выполнять ту долю работы по их удовлетворению и решению, которую остальные члены коллектива взять на себя по каким-либо причинам не могут.

Лидер может выступать во многих амплуа, тогда это лидер широкомасштабный (или даже универсальный), или же узкопрофилированный, узкоспециализированный. Сотрудники обычно безошибочно улавливают это различие и не путают, с каким вопросом к кому обращаться.

Лидер знает, в чем состоят интересы тех людей, с которыми он связан по работе, способен понять трудности (проблемы) и отдельного человека, ощущает, кто в нем нуждается. Он готов отстаивать интересы сотрудников, обладает хорошо развитой способностью понимать и ясно выражать общие интересы коллектива. Готов вступить за человека, с которым обходятся несправедливо.

Ставит вопросы о нуждах коллектива перед руководством. Способен понимать то, о чем люди предпочитают умалчивать, уловить и выразить общее мнение членов коллектива по любым важным для них вопросам. Готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива.

Может, независимо от занимаемой должности, принимать на себя функции представителя коллектива. Настойчив в отстаивании интересов коллег. Способен вовлекать людей в обсуждение общих проблем коллектива, выступать с предложениями об удовлетворении нужд подчиненных.

Таким образом, лидер - это человек с представительскими склонностями и способностями. Он - выразитель позиций, общих для коллектива. Именно поэтому люди объединяются вокруг него и идут за ним даже тогда, когда поднимаемые им вопросы непосредственно не затрагивают их личных интересов. Человек становится лидером не только потому, что способен и склонен выражать интересы людей. Он действует практически, чтобы потребности людей удовлетворять справедливо.

Лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд. Он в высокой степени наделен «чувством локтя», умеет убеждать, склонен поощрять. Он обладает неформальным авторитетом.

Лидер оптимистичен (уверен, что подавляющее число проблем, которые встают перед людьми, разрешимы). Умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива.

Лидер ведет за собой людей, а не угрожает наказанием за фактические или мнимые промахи в работе. Это, однако, не исключает применения им наказаний. Но если он прибегает к ним, то не часто и так продуманно, что достоинство людей не унижается.

Главное качество, которое влечет к такому человеческому типу, - доверие к людям. А когда человек доверяет людям, они обычно отвечают ему тем же.

Но качества утешителя принесут пользу делу лишь в том случае, если они сбалансированы установкой на рациональный анализ проблем, с которыми к лидеру обращаются. Одни утешения, без анализа путей преодоления трудностей и без практических действий, направленных на решение проблем, не могут служить основой длительного влияния на других людей.

Для достижения успеха в управленческой деятельности руководитель должен развивать в себе творческие способности и следующие качества:

- инициативность;
- умение решать нетрадиционные проблемы;
- способность оригинально подходить к любым задачам;
- критический дар;
- альтернативное (многовариантное) мышление, способность видеть проблемы там, где для других все ясно;
- способность распознавать недостатки в хорошо работающих системах;
- склонность все усовершенствовать;
- умение психологически перестраиваться, когда меняются условия или возникают принципиально новые задачи;
- способность действовать вопреки мнению людей;
- установку на решение нетрадиционных проблем вопреки привычным схемам и подходам;
- склонность к самостоятельности (в частности, предпочтение работы с руководителем, который не детализирует заданий);
- новаторство;
- настроенность против всех проявлений бездумности;
- способность воспринимать критические замечания как указатели направлений совершенствования дела или как источник новых идей и новых подходов;
- открытость всему новому;
- способность к риску;

- склонность и способность выдвигать при обсуждении проблем много идей.

Современный руководитель, будучи бесспорным лидером, в то же время должен обладать умением, когда того требуют обстоятельства, использовать административные методы управления.

Чтобы управлять людьми, руководитель должен:

- овладеть искусством управлять собой как лидером и как администратором;
- мыслить системно, панорамно (широко, комплексно) и одновременно профессионально предметно, со знанием деталей и тонкостей управленческого процесса;
- понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проводить свою принципиальную линию;
- не поддаваться неделовому нажиму сверху и вместе с тем не оказаться в оппозиции к руководству;
- уметь не соглашаться, не будучи при этом неприятным; быть склонным принимать новые идеи, внедрять обоснованные нововведения.

Говоря о личностных качествах руководителей, успешно реализующих нововведения в подчиненных им организациях, подразделениях, чаще всего отмечают:

- организаторские способности;
- высокий профессионализм;
- стремление к самоутверждению, самореализации, успеху.

Организаторские способности руководителей представляют собой сложное по структуре личностное образование, позволяющее быстро и эффективно решать задачи управления подчиненными. Оно включает в себя творческий потенциал руководителя, его интеллектуальные и коммуникативные особенности, эмоционально-волевые характеристики, педагогические возможности, а также такие черты характера, как энергичность, оптимизм и др.

Организаторские способности руководителя в области новаторских идей можно оценить по следующим показателям:

- познавательная активность (потребность в активном решении служебных задач, с привлечением новых, нестандартных средств и методов);
- преобразование задачи по внедрению нового опыта в «собственную» проблему;
- скорость решения задачи по нововведению;
- наличие нескольких вариантов решения по организации внедрения нововведения;
- глубина прогнозирования и предвосхищения результата нововведения;
- положительное эмоциональное отношение к новаторской задаче;
- полнота актуализации знаний и умений (профессиональных, юридических, управленческих, психологических, педагогических и т.д.).

Организаторские способности проявляются в целеустремленности, активности, умении привлечь к разработке новшества специалистов, заручиться поддержкой вышестоящего органа управления. Умелые руководители поддерживают контакт со всеми подчиненными, со многими коллегами и управленцами других ведомств.

Американский специалист по психологии управления Г. Саймон отмечает, что он поддерживает контакты примерно с 1000 человек. Каждый из них, в свою очередь, поддерживает отношения примерно с другими 500-1000 человек, неизвестными ему. Чтобы получить ответ на какой-то вопрос, ему достаточно нескольких телефонных звонков. Поступая подобным образом, можно не только поддерживать высокий уровень информированности, но и вырабатывать определенную стратегию поведения.

В зависимости от отношения руководителей к нововведениям выделяются следующие стили управления.

Консервативный - ориентирован на привычные, многократно проверенные на практике способы работы. В структуре личности такого руководителя устойчивы социальные стереотипы на всех трех уровнях: мыслительном, поведенческом и эмоциональном. К новому он относится с предубеждением, насмешливо, предложения подчиненных отвергает, а при инициативе сверху старается переложить работу по внедрению на заместителей или растянуть сроки.

Декларативный - на словах он поддерживает любое новшество, а на деле проводит лишь те из них, которые не требуют больших затрат труда, энергии и риска.

Колеблющийся боится нововведений, не имеет своей точки зрения; решения в области новаций

зависят от того, под влиянием кого из своих заместителей руководитель находится; принимает с одинаковой легкостью противоположные решения, часто их меняет.

Прогрессивный - постоянно ищет новые, более экономичные пути достижения целей организации; обладает чутьем на новое, передовое; глубоко продумывает предложения, независимо от того, кто является их инициатором; тщательно рассчитывает все варианты; идет на разумный риск.

Одержимый отличается тем, что изменения и перестройки - его мания. Он не утруждает себя глубоким предварительным расчетом и обоснованием, реализует новшества методом проб и ошибок.

Следует, однако, иметь в виду, что в чистом виде данные стили руководства проявляются редко.

Сами же нововведения по содержанию могут быть:

- материально-техническими и технико-технологическими (новые программы, технологии, компьютеризация деятельности и т.п.);
- экономическими (новые системы стимулирования труда, финансирования);
- нормативно-правовыми (внесение предложений в разные виды нормативных документов, правила внутреннего распорядка и др.);
- управленческими или организационно-структурными;
- кадровыми (использование методов психодиагностики, психотренинга и др.).

Особенности современной коммерческой деятельности также относят к числу факторов, влияющих на восприятие новшеств. Их можно разделить на две группы: объективные и субъективные (социально-психологические).

Объективные факторы присущи самим организациям. Это:

- закрытость внутренней информации;
- степень регламентации деятельности;
- централизация управления;
- ресурсы;
- вид режима;
- размеры организации, учреждения, численность его сотрудников;
- период существования.

Субъективные факторы включают в себя все, что связано с психологией сотрудников.

Прогнозирование хода внедрения любого новшества в учреждении основывается не только на анализе психологических механизмов его реализации. Важно представлять реакцию сотрудников на новый опыт.

Часто нововведения могут вызвать психологические барьеры, возникших как реакция на новшество.

3.1.1. Типы психологических барьеров к нововведениям

Барьер профессиональной некомпетентности связан с непониманием сущности нововведения из-за низкой профессиональной подготовленности отдельных работников. Это свойственно чаще молодым сотрудникам, не имеющим большого практического опыта и находящимся на низших должностях. Элементы недостаточной профессиональной компетентности, дилетантизма встречаются и среди руководителей.

Для преодоления данного психологического барьера необходимо работать над повышением профессионального мастерства личного состава, знакомить работников с сущностью нововведения, аргументированно показывать его преимущества, раскрывать ресурсы для его внедрения и т.д.

Барьер перестраховки состоит в опасении подчиненных в том, что нововведение может вызвать отрицательные последствия, в выжидании поддержки новшества вышестоящим руководством, в стремлении избежать ответственности при внедрении и подстраховаться письменными указаниями, инструкциями, приказами и т.п.

В основе данного барьера лежит проявляющийся в ряде фирм, организаций административно-командный стиль управления, пресечение инициативы, стремление оценивать работников не по способностям и результатам, а по личной преданности и исполнительности. Поэтому одно из основных средств преодоления данного барьера - перестройка стиля и методов работы управленческих кадров, изменение критериев оценки подчиненных.

Барьер навыка, привычки, традиции. Практика показывает, что одной из субъективных трудностей для сотрудников является необходимость изменения существующих способов и методов работы с людьми, техническими средствами, оргтехникой. Прежние навыки трудовой деятельности дают

преимущество перед новыми, позволяют работать быстро и без напряжения, способствуют общественному признанию.

Поэтому естественно, что все новое, лишаящее человека этих преимуществ, кажется ему малоэффективным и нецелесообразным. Данный барьер чаще возникает у людей с продолжительным трудовым стажем работы на одном месте. Молодые сотрудники легче осваивают нововведения, быстрее привыкают к новым условиям работы, активнее вовлекаются в борьбу за достижение новых целей.

Барьер идилии проявляется у сотрудников, которые имеют хорошее материальное положение, полностью удовлетворены условиями и результатами труда. Они не хотят рисковать, предпочитают спокойствие, несамокритично оценивают положение дел. Их лозунги: «я скромный», «не высовываться», «мне и того достаточно, чего я достиг» и т.п. Борьба с подобной психологией - одно из условий ускорения процесса перестройки деятельности коммерческих структур в новых условиях.

Барьер боязни потерять вознаграждение. Предстоящие технические, технологические или организационные изменения вызывают у отдельных подчиненных боязнь снижения вознаграждения (зарплаты, премии). Это сковывает их активность. Для таких людей необходимо раскрыть перспективы роста профессионального мастерства, повышения уровня материального благополучия.

Барьер изменения места работы проявляется в том, что многие сотрудники боятся, что в результате нововведения может последовать сокращение штатов, перемещение на другую должность.

Однако психологические барьеры могут формироваться и относительно уже действующих порядков, которые по тем или иным причинам перестают удовлетворять людей. В связи с этим, не сбрасывая со счетов необходимость изучения данного явления, руководителю следует иметь представление и о других типичных реакциях сотрудников на нововведения, помимо психологических барьеров.

Кроме психологических барьеров выделяются следующие возможные *психологические реакции подчиненных на организационные перемены*:

- принятие нововведения и активное участие в его реализации;
- пассивное принятие нововведения, в основном под давлением обстоятельств или социально-психологических массовых явлений, выражающихся в подражании и внушении;
- пассивное неприятие нововведения, занятие выжидательной позиции, позиции внимательного изучения отрицательных сторон, связанных с нововведением;
- активное неприятие нововведения, выступление против, апелляция к опыту и теории;
- активное неприятие, связанное с оказанием противодействия нововведению, то есть неприятие действиями и поступками;
- частичное принятие нововведения и тут же ситуативное неприятие его.

Каковы же психологические состояния и механизмы, лежащие в основе каждой из типичных реакций на нововведение?

Понимание инициатором внедрения новшеств этих механизмов позволит формировать мотивацию сотрудников, направленную на принятие нововведений, и снижать уровень негативного отношения.

Например, на активное участие в реализации нововведений влияют следующие комплексы мотивов.

• *Первый тип* мотивации основан на неосознанном побуждении к активному принятию (на установке). Мотивация данного рода возникает обычно тогда, когда нововведение вызвано всеми предшествующими обстоятельствами и условиями. Такая установка на нововведение проявляется в его ожидании, в повышенной активности при общении, в увеличении разных предложений и прогнозов, в проявлении инициативы при изменении существующих служебных и функциональных связей, в сплочении коллектива вокруг общих значимых целей и задач.

• *Второй тип* мотивации основан на возможности осуществления личных целей и возникает обычно тогда, когда нововведения открывают сотрудникам возможности реализации планов на будущее, самоутверждения и самораскрытия.

• *Третий тип* - это комплексы мотивов, связанные с чувством долга. Проявляется тогда, когда подчиненные сознательно ориентированы на общественно значимые ценности, а осуществление нововведения предполагает достижение высокого экономического или социального эффекта. Эта мотивация свойственна людям целевым, социально и профессионально активным.

Все три типа мотивации опосредуются определенными индивидуально-психологическими свойствами работников: особенностями их темперамента, характера, способностей. В некоторых случаях данные свойства могут выступать и самостоятельными мотивами принятия или неприятия нововведений (например, когда личность сотрудника характеризуется узостью мышления, недостаточностью знаний, интересов, самопознания, понимания собственной жизненной стратегии и

т.п.).

В этом случае можно говорить об известной предрасположенности к нововведениям людей, предпочитающих смену видов деятельности, системы отношений, отличающихся быстрой сменой настроений и т.п.

В основе пассивного принятия нововведений лежит следование примеру других. Это может быть обусловлено тем, что нововведение почему-то незначимо для работника или у него нет достаточной информации, чтобы принять решение о его актуальности. Для такого типа поведения характерна установка на мнение коллектива.

Формируется она обычно в тех случаях, когда коллектив сплочен и стабилен. Данная ориентация является как бы промежуточной. За время осуществления нововведений люди с такой мотивацией успевают более четко определить свои позиции. Если коллектив достаточно высоко развит, то сотрудники начинают активно поддерживать нововведения, в противном случае происходит пассивное неприятие новшеств.

Пассивное неприятие нововведения обуславливает выжидание и пристальное изучение негативных явлений, сопровождающих осуществление нововведения. Такое поведение основывается на полной удовлетворенности существующим положением вещей и нежелании терпеть неудобства и различного рода напряжение из-за введения новшеств.

При формировании этой мотивации может сказываться негативный опыт предыдущих нововведений или высокий уровень консерватизма в структуре личности сотрудников.

Активное неприятие нововведений выражается в открытых выступлениях сотрудников, нередко - с указанием на неэффективность подобного опыта в других подразделениях.

Основными мотивами неприятия нововведений:

- изменение служебно-ролевого статуса сотрудников в структуре функциональных отношений в сторону его выравнивания;
- изменение содержания служебных обязанностей и связанная с этим перестройка знаний, умений и навыков;
- информационная необеспеченность нововведений;
- конфликтные отношения в коллективе, а также в системах «руководитель - исполнитель».

Прежде чем принимать решения, задайте себе пять вопросов «почему»:

- Почему и зачем это делается?
- Почему делается именно там?
- Почему делает именно тот?
- Почему делается именно в такое время?
- Почему делается именно так?

Ответы на эти вопросы прояснят обстановку, сделают ваше решение более обоснованным.

Хороший руководитель должен учитывать изложенные мотивы и факторы при осуществлении нововведений. Современная психология управления дает практические рекомендации, касающиеся стиля управленческой деятельности.

Наиболее приемлемы для руководителей следующие практические рекомендации.

Как можно меньше говорите «я», больше – «мы». Научитесь управлять собой – только тогда вы обретете способность компетентно управлять другими. Если то, что делают ваши сотрудники, в корне не расходится с вашими представлениями, дайте им максимум свободы.

Умейте забывать старые ошибки и проступки подчиненных.

Будьте немногословны.

Будьте вежливы и терпеливы. Помните: брань – признак слабости, бессилия.

Шутите сами и позволяйте шутить подчиненным.

Не бойтесь, если ваши подчиненные компетентнее вас в своем деле.

Отмечайте каждое начинание сотрудника. Не делайте замечания подчиненному не только в присутствии его подчиненных, но и вообще в присутствии других людей.

Не используйте своей власти до тех пор, пока не исчерпаны все лояльные средства, но потом Применяйте власть в полную силу.

Открыто признавайте свои ошибки.

Будьте уверены в себе, не склоняйтесь перед препятствиями.

Научитесь как вызывать подчиненных на разговор, так и вовремя их останавливать. Собирайте

вокруг себя способных и активных помощников.

Не ограничивайте права подчиненных, не сковывайте их инициативу.

Научитесь не погрязать в мелочах - передавайте подчиненным часть своих полномочий. Держите подчиненных в тонусе, никогда не занижайте им заданий.

Воспитывайте личным примером. Особенно это касается дисциплинированности, исполнительности и обязательности.

В рабочее время – ни минуты безделья для себя и подчиненных.

Поддерживайте порядок на своем рабочем месте. Осуществляйте повседневный контроль за деятельностью подчиненных, не подменяя его мелочной опекой. Критикуйте только позитивно и конструктивно, а не ради критики.

3.1.2. Советы критикующему

Структура конструктивной критики должна включать в себя следующие элементы.

1. Четкое представление о том, кто (и что) должен быть в центре внимания: во-первых, сотрудники, плохо выполняющие свою работу; во-вторых, сотрудники, не делающие ту работу, выполнение которой, хотя и не предписано, но полезно для дела; в-третьих, интеллектуально-психологические и этические особенности подчиненных, мешающие им переходить к новым приемам работы.

2. Указание на суть недостатков, промахов, ошибок или особенностей людей, тормозящих работу.

3. Описание процесса, приведшего к сбою в работе.

4. Выявление человека, в первую очередь виновного в негативном результате.

5. Выявление других людей, прямо или косвенно причастных к негативному результату.

6. Анализ условий, в которых оказался возможным сбой в работе.

7. Указание на людей, причастных к созданию таких условий.

8. Предположительное выяснение внутренних психологических причин, приведших человека к тому, что он стал тормозом полезной деятельности.

9. Квалификация недостатка по критериям: повторяемости (регулярно повторяющийся или случайный); значимости (ключевой или второстепенный); последствий (уже имеющий место или потенциальный).

10. Прогнозирование или предположительное описание последствий, вытекающих из критикуемого события (для организации, для критикуемых и для членов трудового коллектива в целом).

11. Акцентирование внимания на вопросах, связанных с тем, кто (пофамильно) пострадал от критикуемой ситуации и кто (пофамильно) вынужден своим трудом, усилиями, действиями, потерей времени обеспечивать достижение целей в условиях, созданных нерадивостью критикуемых.

12. Оценка негативного события и людей, причастных к критикуемому результату, с указанием меры ответственности.

13. Конкретные предложения о путях ликвидации недостатков.

14. Указание на невозможность допустить повторения событий, потребовавших критического анализа.

Вашим главным принципом должно стать убеждение в том, что все, что делалось раньше, можно делать лучше, если не в целом, то в деталях.

При анализе любой проблемы исходите из того, что если полезное не делается вообще или делается не так, как надо, необходимо в первую очередь искать того, кому это выгодно.

Прежде чем приступить к критическому анализу негативной ситуации, постарайтесь выяснить, нельзя ли исправить дело без критики.

Перед тем как выступить с критикой в адрес любого сотрудника, постарайтесь предельно четко определить цели критики (что и как конкретно должно измениться). Критика - не самоцель, а средство совершенствования работы.

До начала критического анализа полезно выяснить позицию критикуемого по сути негативного события: вполне возможно, что это окажется импульсом для исправления дела.

Помните, что обязательное условие успеха критического анализа любого работника - знание его способа восприятия критики и выбор соответствующей формы критического воздействия.

Объективной основой критики должно быть точное и детальное знание того, что произошло и каковы последствия невыполнения или плохого выполнения работы. В противном случае критика становится уязвимой из-за возможных фактических ошибок и неточностей и, соответственно, из-за

ошибок в оценках.

Критический анализ должен быть всеобщим, то есть касаться всех и всего, что делается в организации (отделе, службе, группе); для него нет закрытых зон и неприкосновенных лиц. Не отвергайте предложений до и без анализа. Прежде чем высказать критическое замечание, выслушайте позицию критикуемого до конца.

Не оглушайте действия и высказывания критикуемого ради того, чтобы разнести его «в пух и прах».

Перед тем как сделать критическое замечание, изложите свое понимание того, что собираетесь критиковать.

Критика должна обладать достаточным эмоциональным накалом, чтобы задеть за живое, но не должна превращать сотрудников в непримиримых врагов.

Рекомендуется завершать критическое выступление предложениями, направленными на исправление дела.

Если во время обсуждения нельзя сразу указать, как выправить положение, следует, как минимум, назвать фамилии тех, кто мог бы это сделать.

Критикуя, не объявляйте виновными многих людей. Указав на того, кто виновен, прежде всего определите меру ответственности других; без этого критика обезличивается.

Квалифицируйте суть допущенного промаха, вскройте его субъективные причины.

Учитывайте мотивы действий критикуемого (например, хотел сделать хорошо, но получилось плохо), но оценивайте результат по объективным последствиям.

Не сглаживайте острых углов - это может привести к повторению негативных явлений.

Не оставляйте без внимания ни одного случая, заслуживающего критики, но направляйте свою критическую активность прежде всего на ключевые участки.

Не забывайте, что критикующий несет моральную, а в определенных случаях и юридическую ответственность за сознательное искажение фактов.

Предоставляйте критикуемому право на контркритику и возможность ее осуществить.

Не критикуйте в общих словах («мы его знаем», «он плохой человек» и т.п.), без точного указания ошибки. Нельзя делать окончательные оценочные выводы при отсутствии достаточной информации о сути критикуемого события или действий сотрудника.

Нельзя использовать понятия или речевые формы, оскорбляющие достоинство человека.

Представляйте доказательства личной вины критикуемого.

Руководствуйтесь принципом уместности формы критики (резкая бескомпромиссная критика начинающего работника может принести больше вреда, чем пользы).

Критикуйте доброжелательно: задача критики - помочь сотруднику, а не задеть его самолюбие.

Не критикуйте человека, пока не выслушали его до конца.

Не повторяйте (ни публично, ни один на один) критические замечания в адрес человека, исправившего дело.

Будьте предельно корректны, когда критикуете неприятных вам людей: здесь легко совершить ошибку подмены осуждения ради дела осуждением из-за неприязни.

Критикуя подчиненных, не подавляйте в них чувство самостоятельности.

Учите сотрудников самокритичности на своем примере.

Критикой не разрушайте доверия между сотрудниками.

Помните, что при произнесении критической речи человека можно оскорбить не только словами: поза, жесты, мимика часто не менее выразительны.

Не забывайте, что хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, плохой - копит их для публичного разноса.

Учтите, что критикуемый конструктивнее воспринимает замечания, если они сопровождаются напоминаниями о его способностях.

Будьте самокритичны: это тоже критика, ибо недостатки руководителя умножаются на число подчиненных, для которых данный руководитель - авторитет и пример для подражания. Вы должны отменять решение подчиненного лишь при условии, если предложите лучшее. Требуя выполнения определенных правил и норм, проверьте, следуете ли вы им сами.

Критику осуществляйте в такой форме, чтобы критикуемый понял, что ему лично полезно (выгодно) исправление дела.

Рассмотрим некоторые возможные варианты критических оценок.

Подбадривающая критика: «Ничего. В следующий раз сделаете лучше. А сейчас - не получилось».

Критика-упрек: «Ну что же вы? Я на вас так рассчитывал!»

Критика-надежда: «Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете это задание лучше».

Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким, как вы, я допустил однажды точно такую же ошибку. Ну и попало же мне от моего начальника!»

Критика-похвала: «Работа сделана хорошо. Но только не для этого случая».

Безличная критика: «В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии».

Критика-озабоченность: «Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких наших сотрудников, как...»

Критика-сопереживание: «Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...»

Критика-сожаление: «Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно».

Критика-удивление: «Как?! Неужели вы не сделали эту работу?! Не ожидал...»

Критика-ирония: «Делали, делали и... сделали. Только как теперь в глаза руководству смотреть будем?!»

Критика-намек: «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы. Потом ему пришлось плохо...»

Критика-смягчение: «Что же сделали так неаккуратно? И не вовремя?!»

Критика-замечание: «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь».

Критика-предупреждение: «Если вы еще раз допустите такой промах, пеняйте на себя!»

Критика-требование: «Работу вам придется переделать!»

Критика-вызов: «Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения».

Конструктивная критика: «Работа выполнена неверно. Что собираетесь теперь предпринять?»

Критика-опасение: «Я очень опасюсь, что и в следующий раз работа будет выполнена на этом же уровне».

Все эти формы хороши при условии, что подчиненный уважает своего начальника и ценит его мнение о себе. Желая выглядеть в глазах руководителя достойно, сотрудник приложит все усилия, чтобы исправить положение. Особенно если критика была щадящей.

Когда же подчиненный относится к начальнику недоброжелательно, лучше сочетать негативные оценки с позитивными.

3.2. НОРМЫ ЭТИЧНОГО ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

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

В своем профессиональном и общечеловеческом поведении руководитель должен являться примером для подчиненных сотрудников (как, впрочем, и для сотрудников других подразделений, с которыми связан вверенный руководителю отдел, а также для внешних деловых партнеров).

Имея в виду *личный пример*, в первую очередь отметим, что *руководитель должен обладать качествами, которые в общем виде можно охарактеризовать так:*

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

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

Составной частью функций управления является выполнение руководителем задач координационного характера:

- представительской, т.е. функции представления и защиты интересов коллектива перед вышестоящим руководством и внешним окружением (деловыми партнерами, потребителями и т.п.);
- мотивационной, т.е. функции проведения в подразделении эффективной мотивационной политики, распределения работ между сотрудниками с учетом их интересов, проявления способности увлечь

- коллектив решением стоящих перед подразделением проблем и т.п.;
- консультативной, т.е. функции по обеспечению необходимой помощи подчиненным в решении задач, причем эта помощь должна выразиться в конкретных профессиональных консультациях, подкрепленных искренним желанием руководителя содействовать сотрудникам.

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

Качественное выполнение указанных общих и координационных функций немыслимо без владения руководителем широкими и основательными знаниями в области своей профессиональной деятельности.

Кроме того, для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе руководителю необходимы юридические знания по трудовым отношениям. Знать их основы, своевременно обращаться к соответствующим справочникам или специалистам-консультантам - важное условие эффективного личного примера руководителя.

Перечисленные качества характеризуют руководителя как хорошего организатора трудового процесса и компетентного специалиста в своей области. Наличия этих качеств еще недостаточно для того, чтобы руководитель личным примером способствовал предупреждению и преодолению конфликтов и стрессов в коллективе.

Ему, как уже указывалось, надлежит соблюсти еще одно условие, связанное с тем, чтобы подчиненные видели в нем человека высокой культуры поведения, владеющего знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

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

Руководителю следует знать и понимать, что разные люди, будь то один человек или группа - в разное время могут и реагировать по-разному на одинаковые воздействия, которые выражаются посредством указаний, приказов, просьб, наставлений и т.п.

Часто это происходит от того, что руководитель может избрать способ воздействия на сотрудников, не соответствующий их способностям, мотивации и свойствам, а подчиненные выбирают в качестве средств защиты любые способы, которые могут оградить их достоинство и самоуважение.

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

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

Руководитель должен знать и постоянно помнить о том, что любой человек включен в систему общественных связей и отношений, а потому является их выражением и отражением. Человек меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности, т.е. в любой момент времени участник производственного процесса может находиться на разных уровнях интеллектуального, эмоционального, физического, мотивационного и социального состояния и развития.

Отсюда следует, что ни одна оценка со стороны руководителя результатов деятельности, профессионального поведения и личностных качеств сотрудников не может быть окончательной, поскольку каждый человек находится в развитии, меняет проявления своих способностей и свойств.

Окончательность и стереотипность оценок руководителя, игнорирующие психологическую неадекватность отображения человека человеком, как правило, ведут к возникновению напряженной социально-психологической атмосферы.

Кроме того, руководителю следует четко помнить, что в процессе управленческой деятельности находит свое проявление закон искажения смысла информации. Язык, на котором передается управленческая информация, - естественный язык, понятийный состав его обладает возможностями

различного толкования одного и того же сообщения.

При этом люди, участвующие в процессе передачи и обработки информации, могут различаться по интеллекту, образованию, физическому и эмоциональному состоянию, что сказывается на понимании сообщений. Четкость и однозначность трактовок, необходимые пояснения, передача указаний без посредников, контроль восприятия информации помогут руководителю избежать обострения отношений между участниками информационного процесса.

Культура профессионального поведения руководителя определяется уровнем его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, уровнем образования и воспитания. Общечеловеческие нормы и правила поведения, универсальные основы этики и морали действуют и находят свое проявление как в производственной, так и в бытовой сферах жизни.

Однако профессиональное поведение руководителя требует от него определенных специфических знаний и навыков, которые во многих случаях позволяют предотвратить возникновение конфликта или стрессовой ситуации во взаимоотношениях с подчиненными сотрудниками.

Этика корпоративных отношений предполагает, что руководитель владеет следующим инструментарием:

- знанием способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов, а также обладание навыками использования указанных способов на практике;
- умением правильно вести деловую беседу. Выполнение руководителем главных требований при проведении беседы с сотрудниками - создание доброжелательной, доверительной обстановки, умение корректно и заинтересованно выслушать собеседника, способность руководителя воспринимать невербальную информацию во время беседы - это прямой путь к его участию в выявлении, предотвращении и разрешении сложных ситуаций, ведущих к ухудшению социально-психологического климата.

Умение руководителя создать доброжелательную и конструктивную обстановку во время беседы - качество, которое способствует тому, что подчиненные сотрудники будут не замалчивать свои проблемы, а стремиться решить их вместе с руководителем. Более того, руководитель должен поощрять подобные обращения сотрудников.

При возникновении признаков конфликтной ситуации, появлении у кого-либо из членов коллектива черт поведения, характерных для стресса, руководитель может, а при определенных условиях обязан, лично вмешаться в ситуацию путем проведения беседы.

Личное участие руководителя в решении деловых и морально-психологических проблем сотрудников не должно носить эпизодического характера. Практика проведения бесед эффективна в том случае, если она отличается периодичностью (даже вне зависимости от того, назрели острые проблемы или нет);

- навыками проведения критического разбора деятельности подчиненных сотрудников. Невыполнение им правил критики, выработанных многолетним опытом общения людей, является распространенной ошибкой, ведущей к обострению отношений в коллективе.

Критиковать сотрудников - объективная необходимость в работе любого руководителя. Но при этом он должен показывать личный пример корректного, конструктивного отношения к ситуации, не допускать ущемления личного статуса и чувства собственного достоинства критикуемого сотрудника. Исходя из этого, руководителю не следует критиковать кого-либо в присутствии третьих лиц, начинать разговор непосредственно с критики, подвергать разбору личные качества, а не действия сотрудника;

- умением сочетать деловую активность с полноценным отдыхом, искать удовольствие в работе, вместе с подчиненными радоваться успехам и огорчаться неудачам, снимать психофизиологическое перенапряжение, прерывать положительными эмоциями цепь стрессовых состояний.

Обеспечение хорошего отдыха сотрудников, включая рациональное использование свободного времени, поддержание их здоровья, т.е. состояния полного физического, духовного и социального благополучия - предмет первостепенной заботы руководителя.

Это поднимает деловой настрой людей, увеличивает их энергию, повышает жизненный тонус и в конечном счете помогает преодолевать напряженность во взаимоотношениях.

Очевидно, что хороший руководитель служит для сотрудников примером высокопрофессионального поведения, плохой, напротив, является наглядным свидетельством того, как не надо руководить.

Столь же несомненно, что руководитель участвует в управлении социально-психологическим климатом не только своими профессиональными действиями, но и словом, всем своим обликом, авторитетом, культурой поведения, личным «магнетизмом». Таким образом, нормы и принципы

поведения руководителя базируются на основных правилах этики делового общения.

3.2.1. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем

Подавляющее большинство сотрудников любой организации в той или иной степени считают своего руководителя «трудным». Как правило, некоторые претензии по выполнению руководящей роли имеются к каждому начальнику. При этом достаточно часто подчиненные считают своего руководителя «трудным» во всех проявлениях его специфической должностной роли.

Необходимость работать вместе с «трудным» руководителем - нередко встречающееся явление в сфере профессиональной деятельности. Однако не случайно слово «трудный» взято в кавычки. Необходимо отметить, что с объективных позиций острота рассматриваемой проблемы преувеличена, ей искусственно придаются гипертрофированные размеры.

Этому способствуют такие факторы, как, с одной стороны, субъективное восприятие сотрудником своего «трудного» руководителя и, с другой стороны, проявление отдельных «трудных» черт в профессиональном поведении руководителя, который в целом не вызывает сомнений как профессионал и хороший организатор.

Руководитель - фигура, как правило, более заметная, чем остальные сотрудники, он практически постоянно находится под пристальным вниманием своего внешнего окружения. Поэтому отдельные результаты труда, проявления профессионального поведения, характера личных качеств, которые остались бы вне поля зрения применительно к обычному сотруднику, для руководителя выступают на первый план и часто их негативное проявление (может быть даже не столь острое) ему не прощается.

Конечно, с одной стороны, руководитель должен предъявлять к себе повышенные требования, но с другой стороны, его оценка со стороны подчиненных сотрудников не всегда корректна и объективна.

Вероятно, это связано с тем, что многие сотрудники недостаточно ясно представляют себе особенности должностной роли руководителя, не учитывают того факта, что многие руководящие функции, направленные на подчиненных сотрудников, изначально вызывают у них негативную реакцию.

Так, например, выполнение руководителем такой общей функции управления, как регулирование производственного процесса, может вызывать у подчиненных ощущение излишнего вмешательства в их текущую работу. В данном случае сотрудники не всегда придают должное значение факторам, которые влияют на отклонения от заранее спланированного процесса. Руководитель отвечает за результат, поэтому он вынужден вмешиваться в ход выполнения работы.

В силу своей должностной роли руководитель должен выполнять такую общую функцию управления, как контроль. Ее выполнение практически всегда вызывает негативную психологическую реакцию у подчиненных сотрудников.

Подобных примеров можно привести много. Все они говорят о необходимости более объективной оценки руководителя со стороны вверенного ему коллектива. Тем не менее это не снижает важности повышенных требований руководителя к себе, к качеству выполнения общих функций управления, к профессиональной компетентности, к знанию и умению практически использовать нормы и правила этики деловых отношений с подчиненными.

Под качествами, определяющими «трудного» руководителя, следует понимать не проявление непрофессионализма и некомпетентности в решении большинства вопросов, относящихся к полномочиям данного руководителя, а незнание и пренебрежение этическими нормами поведения и взаимоотношения с коллегами по работе.

Неумение руководителя подобрать кадры, организовать выполнение работы, распределить обязанности между подчиненными, мотивировать их - эти и подобные недостатки в деятельности руководителя приводят к тому, что задачи, стоящие перед коллективом, выполняются неэффективно, с нарушениями сроков и полноты решения. Это вызывает ответную негативную реакцию у руководителя, который собственные ошибки и недостатки списывает на подчиненных сотрудников.

Определенную степень вины за возникновение подобной ситуации можно возложить на коллектив подразделения, возглавляемого руководителем. Нередки случаи, когда подчиненные не осознают в полной мере факт, что ответственность за результаты деятельности подразделений лежит не только на руководителе, но и на них самих.

Иногда сотрудники осознанно или неосознанно усугубляют те трудности, с которыми сталкивается руководитель в управлении коллективом. Этому способствует некачественное выполнение

функциональных обязанностей сотрудниками подразделения, вольное или невольное «провоцирование» руководителя на ошибки.

Характерным является отсутствие помощи руководителю на начальных этапах его работы со стороны опытных сотрудников. Практика показывает, что участие подчиненных в процессе адаптации руководителя при его вхождении в должность является залогом будущей успешной работы.

Справедливости ради следует отметить, что в подобной помощи руководитель нуждается и со стороны вышестоящего руководства, а также со стороны службы управления персоналом, которая должна осуществлять общее управление процессом вхождения руководителя в должность и проводить контроль стиля и методов руководства в организации.

«Трудный» руководитель - это мощный источник «антимотивации». Тем не менее имеются определенные модели поведения подчиненных сотрудников, способствующие смягчению этой сложной проблемы.

Главной отправной точкой должно стать осознание того факта, что сложности во взаимоотношениях руководителя и подчиненного неизбежны. Поведение сотрудника не должно усугублять возникающих трудностей. Сам сотрудник не должен усиливать психологический дискомфорт от неприятных нюансов взаимоотношений с руководителем.

Всегда следует помнить, что руководитель в силу своей должностной роли обязан выполнять отдельные функции, которые изначально будут негативно восприниматься сотрудниками. Так, например, руководитель имеет право на критику. Критический разбор деятельности подчиненных - это одна из его непростых функциональных обязанностей.

Исходя из этого, подчиненным нужно чаще обращаться к принципам восприятия критики и стараться использовать их в своих взаимоотношениях с руководителем. Принципы восприятия критики помогают объективно и взвешенно оценить негативные моменты в собственной профессиональной деятельности, а также увидеть положительные элементы в критическом разборе своего труда и поведения.

Место сотрудника в организации, ее структуре не ограничивается линейной непосредственной подчиненностью своему руководителю. Роль и задачи практически любого сотрудника значительно шире этой структурной взаимосвязи.

Цели сотрудника как необходимого структурного звена в иерархической системе управления не ограничиваются рамками подразделения, во главе которого стоит «трудный» руководитель. Осознание того, что цели сотрудника - составная часть общей системы целей организации, должно придавать работнику больше уверенности и хладнокровия.

Следует помнить, что «трудный» руководитель - хорошая модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, научиться управлять конфликтами на различных их стадиях. Многие хорошие руководители научились на примере плохих тому, как не надо руководить. Другими словами, «трудный» руководитель предоставляет сотруднику определенные возможности для профессионального и служебного развития, зачастую даже не осознавая этого. Человек должен использовать любую возможность для саморазвития, в том числе изучать ошибки других людей ради того, чтобы не допускать собственных.

Кроме того, чтобы между руководителем и подчиненными ему сотрудниками было меньше возможных точек взаимного столкновения, сотрудники должны владеть навыками организации и регулирования выполнения поручений. Сотрудник должен владеть техникой личной работы, позволяющей ему наиболее полно и в срок выполнять поставленные задачи.

К этим приемам относится использование *правил приема информации*, необходимой для реализации поручений, а также расстановки приоритетов в решаемых задачах и целенаправленной организации процесса выполнения обязанностей.

Ни один человек не может успешно решать все стоящие перед ним задачи, тем более руководитель, который часто сталкивается с дефицитом времени на выполнение всего объема обязанностей. Эти факторы следует учитывать подчиненным, если они планируют визит к руководителю и получение определенной консультативной помощи от него.

Многие сотрудники излишне злоупотребляют обязанностью руководителя выполнять *консультативную функцию*, заведомо занижая степень собственного участия в процессе выработки каких-либо решений, искусственно снижая инициативность и самостоятельность в выполнении служебных задач.

Надо стараться искать и находить благоприятные точки соприкосновения во взаимоотношениях руководителя и подчиненного, которые могут являться компромиссными решениями возникающих

проблем. Следует различать проблемы принципиального и непринципиального характера. Часто многие из нас склонны преувеличивать значимость тех или иных вопросов применительно к собственному психологическому благополучию.

Нахождение компромиссов во взаимоотношениях с «трудным» руководителем не должно нарушать жизненных принципов сотрудника и создавать проблем для его здоровья. В противном случае оправдан крайний шаг - подача заявления об увольнении. Работа с «трудным» руководителем не должна быть причиной нервного перенапряжения.

3.2.2. Этика решения спорных вопросов, конфликтных ситуаций

В психологической литературе выделяют такие *сущностные свойства конфликта*, как:

- противоречие между интересами, ценностями, целями, мотивами, ролями субъектов;
- противоборство субъектов конфликта, стремление нанести ущерб оппоненту;
- негативные эмоции и чувства по отношению друг к другу.

Структуру конфликта образуют:

- стороны или участники конфликта (количество участников и масштаб распространения);
- предмет конфликта (из-за чего возник);
- представления участников конфликта о самих себе, о противостоящих сторонах.

В своем развитии конфликт проходит следующие стадии: предконфликтную ситуацию; конфликтное взаимодействие; разрешение конфликта.

Основные причины конфликтов в деятельности персонала организации:

- серьезные недостатки в организации управления;
- нечетко обозначенные права и обязанности персонала;
- неритмичность и нестабильность режима труда;
- неудовлетворенность материальным стимулированием;
- неправильная оценка труда персонала;
- психологическая несовместимость в силу личностных, возрастных и других различий;
- нарушение сложившихся норм поведения, возникновение разногласий между разными категориями персонала и т.д.

Как показывает практика, способы разрешения конфликтных ситуаций могут быть различными:

- уход из ситуации, вплоть до увольнения с работы;
- заключение компромисса, сделка, переговоры;
- полный отказ от своих намерений;
- достижение целей любой ценой;
- ориентация на сотрудничество.

Важно учитывать факторы, препятствующие возникновению конфликтов:

1) правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств;

2) авторитет руководителя, позитивное признание его заслуг;

3) позитивные традиции в коллективе, носителями которых является большая часть сотрудников.

Администрации и специалистам кадровых служб при разрешении конфликта следует руководствоваться следующими принципами:

1. Разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоречия (следует отделить повод от причины конфликта, определить его деловую основу, уяснить истинные мотивы конфликта).

2. Разрешение конфликта с учетом его целей (необходимо определить целевую направленность разногласий оппонентов, провести грань между особенностями межличностного и делового взаимодействия).

3. Разрешение конфликта на основе учета эмоционального состояния сторон (нужна разъяснительная беседа в спокойной, непринужденной обстановке).

Существуют различные методы преодоления конфликтов, которые широко рассматриваются в учебниках по конфликтологии. Это:

- формирование в коллективе определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах;
- обращение к «третьей стороне»;
- организация сотрудничества конфликтующих сторон;
- административные санкции.

Правила, соблюдение которых поможет противодействовать возникновению серьезных конфликтов:

- признавать друг друга;
- слушать, не перебивая;
- демонстрировать понимание роли другого;
- выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует;
- четко формулировать предмет обсуждения;
- устанавливать общие точки зрения;
- выяснить, что вас разъединяет;
- после этого снова описать содержание конфликта;
- искать общее решение.

Отметим наиболее серьезные ошибки, которые могут возникнуть в ходе обсуждения конфликта:

- партнер выдвигает в качестве ошибки другого собственный промах;
- партнер не раскрывает полностью свои мотивы;
- партнер уходит в оборону;
- партнер прикрывается поддержкой вышестоящего начальства;
- поведение партнера диктуется исключительно тактическими соображениями;
- партнер укрывается за «производственной необходимостью»;
- партнер использует служебное положение;
- партнер использует знание самых уязвимых мест оппонента;
- партнер припоминает старые обиды;
- выявляются победитель и побежденный. Остановимся на раскрытии роли норм, в том числе этических, в решении спорных вопросов, конфликтных ситуаций.

Нормы, обеспечивая предсказуемость поведения членов коллектива, позволяют каждому стандартно реагировать на ситуации, не задумываясь, не рискуя попасть в неловкое положение самому или поставить в него других.

С этой точки зрения нормы оказываются фактором стабилизации отношений, избавляют человека от тревог и неопределенности. Длительное пребывание в среде с незнакомыми или чужими нормами нередко приводит к нервным перегрузкам, которые могут вызвать болезни сердечно-сосудистой системы, желудочно-кишечного тракта, неврозы и т. д.

Утверждение единых для групп норм поведения и отношения к окружающей среде обеспечивается механизмом формирования и развития неформальной группы. На первом этапе, когда члены группы мало знакомы друг с другом, каждый руководствуется в своем поведении собственными, вынесенными из прошлого опыта нормами.

В процессе взаимодействия участники группы постепенно выясняют индивидуальные нормы каждого. Если нормы оказываются достаточно схожими, начинается процесс их сближения, поскольку сходство индивидуальных норм вызывает чувство взаимной симпатии.

Одновременно с процессом формирования норм усиливается групповое давление. Группа начинает применять негативные санкции в отношении тех членов, которые в своем поведении отклоняются от групповых норм. Сначала нарушитель получает косвенные сигналы неодобрения (прохладное отношение, косые взгляды и т. п.), затем ему начинают открыто высказывать недовольство и требовать соблюдения групповых правил и традиций. В крайнем случае с нарушителем перестанут считаться, сделают его объектом насмешек.

Когда система норм сформировалась, все стороны производственной жизни коллектива оказываются под контролем группы.

В организованных группах существуют специальные роли контролеров. В стихийных группах некоторые индивиды выполняют эту роль спонтанно. Большинство групп имеют «цензора», хранителя норм.

Групповые нормы, касающиеся неформального общения, складываются, как правило, стихийно. Они представляют собой стандартные правила поведения, которых придерживаются участники группы. Конфликт, как и всякое отношение между людьми, регулируется нормами общественного поведения. При этом действуют нравственные, религиозные, правовые, политические нормы.

Нормативное регулирование конфликтов делает систему более стабильной, определяет

долговременный порядок, разрешение конфликтов и тем самым является эффективным средством функционирования развитых организационно-экономических систем. Использование норм для урегулирования конфликтов имеет свои особенности, так как они действуют в специфической обстановке, в процессе противоборства сторон.

Наибольшее значение при регулировании конфликтов имеют *нравственные нормы* поведения людей. И это естественно, поскольку почти любой конфликт так или иначе затрагивает нравственные представления о добре и зле, правильном и неправильном поведении, справедливости и несправедливости, вознаграждении и наказании, чести, достоинстве и порядочности, и т.п. В их свете уже сам конфликт и его участники получают нравственные оценки, которые могут быть неоднозначны, а порой и весьма различны, даже противоположны.

В результате конфликт и его причины нередко расцениваются по-разному не только его участниками, но и окружающими, что, в свою очередь, способно расширить масштабы конфликта и вызвать новые столкновения. Примером может служить отношение населения некоторых регионов к межнациональным конфликтам, в которых одна часть жителей видит недопустимое нарушение прав человека, а другая - законное утверждение своего национального достоинства и суверенитета.

Нравственные нормы обычно нигде не записаны и вообще четко не сформулированы. Обращение к ним в практике урегулирования конфликтов встречается еще редко.

Конфликтная ситуация может регулироваться и *религиозными нормами*. Это особенно характерно для тех религий, например ислама, в которых религиозные правила распространяются помимо церковных отношений на широкую область гражданской жизни - брак, семью, обучение и др.

Конфликт может иметь и межрелигиозный характер (например, отношения между православными и католиками, исламистами и христианами). В этом случае регулирование конфликта существенно затрудняется, поскольку соблюдение самих по себе религиозных норм становится уже недостаточным.

Важное значение для управления конфликтами имеют *нормы права*. В отличие от нравственных и религиозных правовые нормы однозначны, закреплены в законах и других актах, санкционированы государством.

Правовая оценка предпосылок и самого конфликта имеет официальный характер и не может быть изменена под давлением одной из сторон или общественных настроений и пристрастий. Это относится и к конфликтам, подпадающим под действие норм международного права.

Правовая, как и любая другая социальная норма, имеет несколько каналов воздействия на поведение людей:

- информационное воздействие - норма предлагает индивидууму варианты поведения, одобряемые государством, предупреждает о последствиях того или иного поступка;
- ценностное воздействие - норма декларирует ценности, признаваемые обществом и государством;
- принудительное воздействие - норма обладает силой принуждения в отношении тех, кто игнорирует ее требования. При нарушении нормы вступают в действие правовые механизмы, начинают функционировать учреждения и должностные лица, занятые применением права.

Политические нормы не имеют юридического характера. Тот или иной конфликт, включая международный, может или должен быть улажен мирными политическими средствами: через переговоры, взаимные уступки и другие акции, в том числе и юридически не оформляемые. Существуют нормы поведения политических партий, движений и других общественных организаций. К такого рода нормам относятся и устные договоренности между руководителями государств.

Нормативный характер имеют также различного рода правила, вырабатываемые для регулирования разного рода отношений. Например, в спорте существуют правила проведения различных соревнований. Некоторые из соревнований, игр по форме близки к реальным конфликтам, являясь их своеобразными имитациями, искусственно создаваемыми и общепризнанными (бокс, шахматы, футбол и др.).

Само участие в этих «конфликтах» - удовольствие для сторон и болельщиков. Но правила их проведения должны строго соблюдаться, чтобы предупреждать реальные конфликты.

В ряде западных стран в целях предупреждения конфликтов распространено включение в договоры специальных пунктов, предусматривающих порядок разрешения возникающих споров.

Так, Американская ассоциация судей рекомендует при подготовке любого делового контракта предусмотреть: письменный обмен мнениями в случае возникновения разногласия; с начала разногласия привлекать помощника или консультанта; использовать любые попытки примирения; обеспечивать достаточно высокий уровень лиц, ведущих переговоры; устанавливать этапы переговоров,

а в случае неудачи переговоров - определять арбитра, а также судебный или иной порядок рассмотрения спора. Несомненно, такие меры предупреждают спонтанный конфликт, удерживают стороны от непродуманных поступков.

Влияние нормы на поведение участников конфликта можно рассмотреть на примере *правовой нормы*, механизм воздействия которой хорошо известен и *реализуется посредством нескольких каналов*:

Во-первых, информационное воздействие: норма предлагает индивидууму (социальной группе) варианты поведения, одобряемые государством, предупреждает о последствиях того или иного поступка.

Во-вторых, норма оказывает ценностное воздействие, так как декларирует ценности, признаваемые обществом и государством.

В-третьих, правовая норма обладает принудительной силой в отношении тех, кто игнорирует ее требования.

Право воздействует на причины конфликта, его возникновение (конфликтную ситуацию), развитие и разрешение, а также на последствия, их влияние на участников конфликтного столкновения.

Причины конфликта поддаются нормативному регулированию как со стороны мотивации конфликта, так и с точки зрения влияния на объективные обстоятельства, способствующие его появлению.

Законный путь разрешения почти любого конфликта всегда существует (например, обращение в суд). Но во многих случаях конфликтующие стороны стремятся избежать суда или вмешательства других посредников, предпочитая решить конфликт самостоятельно и притом, естественно, в свою пользу. Вместе с тем, вступая в личностные отношения, люди должны считаться с принятыми в той или иной среде условностями, правилами поведения.

Результаты конфликта подлежат правовой оценке в тех случаях, когда при фактическом разрешении конфликта пострадала та или иная сторона или были нарушены общественные либо государственные интересы. Если А, вымогая премию, все же добился того, что Б подписал приказ о его премировании, хотя для этого не было основания, такой приказ в принципе подлежит отмене.

Юридические пути предупреждения конфликта при всей их важности подчас чреваты новыми конфликтами. Целесообразно использовать такие способы их предотвращения, как взаимопонимание, переговоры, в таких областях, как семья, соседство, окружающая среда, социальная защита. Все чаще для решения споров привлекаются не юристы, а посредники, консультанты, специалисты-психологи.

Важно при предупреждении и разрешении конфликтов опираться на документальную основу. В этих целях используются документы, в которых фиксируются причины, вызывающие конфликтную ситуацию, позиции сторон, участвующих в конфликтах, динамика столкновения, прохождение примирительных процедур, обращение в арбитраж и суд.

3.3. ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ

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

Система регулирования поведения работников в трудовом коллективе достаточно сложна. Работодатель, наняв наемных работников, должен учитывать всю систему регуляторов, действующую в организации.

Важнейшими из них являются: распоряжения работодателя, трудовое законодательство, моральные нормы, традиции, убеждения работников, религиозные ценности, которые разделяют работники, общечеловеческие ценности, групповые ценности и др.

Работодатель предоставляет работнику возможности для совершения определенных действий, поощряет, мотивирует его, а если это необходимо, заставляет воздерживаться от некоторых поступков, видов поведения, оценивая поведение, пытается исправить его различными методами.

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

инициативу.

Нормы всегда являются средством реализации принципов, идеологии, т.е. любая нормативная система отражает определенные взгляды какой-то группы людей. Качество этических норм, действующих в коллективе, должно стать предметом постоянной заботы кадровой службы. Если в коллективе получают широкое распространение аморальные нормы, то организация не сможет существовать долго, а тем более эффективно.

Во-первых, ее авторитет у других организаций и государственных органов будет постоянно снижаться, во-вторых, будут нарастать конфликты внутри организации.

Качество этических норм в деятельности организации во многом зависит от руководителя, его авторитета.

Авторитет руководителя - это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми. В зависимости от того, какой стиль применяет тот или иной руководитель в конкретной обстановке, и строятся его отношения с подчиненными, определяющие его авторитет.

На авторитет руководителя оказывает сильное влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в нормах профессиональной этики. К ним относятся: демократизм общения руководителя с подчиненными, его доступность, внимательность, умение создать товарищескую атмосферу доверия, вежливость и корректность в обращении, точность и ответственное отношение к данному слову.

Немаловажное значение имеют подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения. Но внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям руководителя;

Только при этом условии нормы служебной этики смогут помочь руководителю общаться с людьми более эффективно.

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

Чтобы научиться хорошо говорить, необходимо научиться ясно мыслить, а для этого нужно быть эрудированным человеком, умеющим убеждать, размышлять, анализировать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве.

Как показывает практика, при общении с людьми руководителю необходимо придерживаться следующих правил:

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

Умение разбираться в людях - одно из важных качеств сильного руководителя. Руководителю необходимо знать тех людей, с которыми он находится в контакте, которыми он управляет. Чтобы ближе их знать, необходимо изучить личные дела в отделе кадров. Но это лишь малая доля того, что требуется знать руководителю о людях, так как документы не могут дать полного представления об интеллектуально-психологических способностях и личностных качествах подчиненных.

Руководителю нужно знать о них все, что может повлиять на процесс работы и ее результаты. Большое значение в деятельности любого руководителя имеет умение убеждать.

Если коллектив работает хорошо и качество его работы улучшается, то можно сделать вывод, что он работает под началом хорошего руководителя, который должен научиться делать работу руками своих подчиненных. Но при этом не следует забывать, что ответственность за плохо выполненную или невыполненную работу несет руководитель данного подразделения.

Эффективность организации работы обеспечивается, когда руководитель четко представляет себе,

каких результатов он ждет от подчиненных и в какой форме эти результаты должны быть достигнуты, в какие сроки. Исходя из этого, он должен организовать контроль, который наряду со строгой дисциплиной является главной предпосылкой эффективной организации труда.

4. ЭТИКА СЛУЖЕБНОЙ КАРЬЕРЫ

4.1. КАРЬЕРА И КАРЬЕРНЫЕ СТРАТЕГИИ

Проблема карьеры привлекает все больше внимания исследователей различных научных направлений. Этот процесс имеет две базисные детерминанты - индивидуальную и социально-управленческую.

Первая связана с актуализацией потребности человека в обеспечении собственной безопасности и благополучия в условиях развивающейся среды жизнедеятельности, вторая - с возрастанием значения во всех управленческих процессах так называемого человеческого фактора, в основе которого лежат индивидуальные карьерные потенции, мобилизованные и организованные в интересах системы.

В отечественной печати чаще стали появляться различные пособия по управлению карьерой. Большинство из них базируются на материалах западных авторов, которые отражают практику кадрового менеджмента в области предпринимательства.

В то же время проблемы карьеры в системе государственной службы затрагивают внимание ученых крайне незначительно и в основном - в ракурсе административного управления должностным движением персонала. Сегодня такой подход не может быть достаточным.

Становится очевидной необходимость научного осмысления карьеры как сложнейшего феномена в жизнедеятельности человека и организаций, к сожалению, воспринимаемого на обыденном уровне в негативном отображении.

Представленные в данной главе материалы не являются завершенным теоретическим исследованием предмета карьеры. По существу они лишь направлены на раскрытие базовых общетеоретических представлений о карьерном процессе и принципов стратегического подхода к управлению карьерой как на индивидуальном, так и социально-институциональном уровнях.

Исследователи исходили из того, что общее основание карьеры - это стремление человека достичь положения, позволяющего ему наиболее полно удовлетворять свои потребности. Движение к этой цели связано с эффективным освоением среды жизнедеятельности, которая может поддерживать карьерную активность, а может и включить различной силы сопротивления субъективного и объективного свойства.

Активность индивида, использование им предоставляемых средой возможностей и преодоление сопротивлений могут осуществляться методом оперативного реагирования по схеме «сигнал - восприятие - ответ».

На определенных этапах и участках карьерного движения такой метод не только рационален, но и нередко единственно возможен. Однако по мере усложнения системы взаимодействия возникает необходимость предопределения событий, накопления и использования потенциала управления будущим. Это стратегический подход в управлении любыми системами и процессами, в том числе карьерным.

Освоение карьерной стратегии означает готовность человека к деятельности в условиях сверхсложных, часто трудно прогнозируемых изменений. Это достигается развитием у него способности системного видения карьерного процесса во всей сложности формирования его составляющих, их внутренних и внешних связей, а также обретения средств и умения упреждающего (опережающего) воздействия на механизм карьерных деструкций.

4.1.1. Карьера и процессы карьеры

В широком смысле слова *карьер* определяется как общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуговой). При этом карьера представляется динамикой социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик, форм социальной активности личности. В узком смысле понятие карьеры связывается с динамикой положения и активности личности в трудовой деятельности.

Сущностной составляющей понятия карьеры является продвижение, т.е. движение вперед.

Применяются и такие дефиниции, как рост, достижение, переход и т.п., что по сути опять-таки означает продвижение. В этом отношении карьера - это процесс, который определяется как прохождение, последовательность состояний систем.

Такое понимание карьеры ориентирует на соответствующий методологический подход к ее исследованию. В его основе лежит тенденция современной науки изучать события, а не вещи, процессы, а не состояния. Для социологии и смежных с ней наук, исследующих социальную жизнь, это означает, что общество и его компоненты должны рассматриваться не как статичные, стабильные состояния, а как процессы, не как жесткий квазиобъект, а как постоянно длящийся, бесконечный поток событий.

Человек включен в этот поток, он вынужден непрерывно двигаться в нем, изыскивать способы приспособления к нему и преодоления отклоняющих его течений, собственного изменения в этом процессе и изменения его составляющих. И чем стремительнее общее движение, тем опаснее замедление и более того, остановка, для жизнеустройства человека в нем - в связи с угрозой превратиться в игрушку стихии, тем необходимее человеку готовить себя к встрече с будущими событиями.

Отсюда *понимание карьеры* (в самом широком смысле) *как активного продвижения человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни.* С этих позиций определяются подход к моделированию карьерного процесса и основы стратегического управления карьерой.

Типология карьерных процессов

Тип процесса дает представление об особенностях его возникновения, направленности и внутренней организованности, внешних связях, взаимодействиях и взаимопереходах по отношению к другим процессам. На начальном этапе исследования модели карьерного процесса целесообразна его типизация по форме, отражающей направленность и последовательность изменений уровня жизнедеятельности человека.

Идеальная форма карьерного процесса - его развитие по восходящей (*прогрессивный тип*). Каждая последующая стадия изменений в этом процессе отличается от предыдущей более высоким уровнем способностей и возможностей жизнедеятельности. Она включает в себя достигнутые ранее результаты и подготавливает необходимость более поздней стадии.

Происходящие изменения необратимы, поскольку каждое действие имеет последствия, уходящие в будущее, приобретаемые знания и опыт накапливаются и вплетают человека в сеть социальных связей, которые, развиваясь в восходящем потоке социальной жизни, увлекают индивида на уровни, достигаемые в процессе общего восхождения.

Редкая карьера обходится без спадов состояний различной длительности. Характер спада отражается в форме нисходящего движения карьерного процесса (*регрессивный тип*). Такие спады происходят при несоответствии способностей и активности человека требованиям его статуса, структурных реорганизациях в сфере деятельности, заболеваниях и т.д.

Процессы названных направленностей могут развиваться с непрерывной последовательностью (по линии). Это - *линейный тип* карьерного процесса. К такому типу карьеры относится, например, процесс профессионального роста.

Противоположностью линейных процессов является развитие, характеризующееся скачками или прорывами после продолжительных периодов количественного роста (*нелинейный тип*). В графическом изображении такие процессы имеют вид ступенчатой функции восходящей или нисходящей направленности. Ступени, уводящие вверх, в карьерном процессе имеют место, когда накопления профессиональных знаний и опыта приводят к новому уровню статуса.

Когда наблюдается сходство процессов, но при этом они различаются уровнем сложности, можно говорить, что процесс идет *по спирали*. Таковы, например, процессы последовательного освоения должностей при продвижении по иерархической лестнице.

Частный случай процессов, когда в состоянии системы в течение какого-то времени не происходит существенных изменений, определяется как *стагнация* (застой).

Все многообразие форм процессов не исчерпывается приведенной типизацией. В реальной жизни и человек, и общество (социальные группы) непрерывно испытывают влияние различного рода и силы переменных, в результате чего изменяются направления карьерных процессов, интенсивность их развития, внутренние и внешние соотношения и связи. Как правило, на отдельных этапах любого

карьерного движения могут развиваться все названные и иные формы процессов

4.1.2. Механизмы процесса карьерного роста

Характер карьерного процесса зависит во многом от энергетического «питания». По отношению к человеку как центральному субъекту карьеры, источники энергии разделяются на *внутренние* и *внешние*. Это разделение условно. Общая выработка, преобразование, передача и использование разных видов энергии образуют энергетическую систему карьерного процесса

Успешнее в карьере государственного служащего, как правило, энергичные люди. Энергичность человека - качество биогенетического свойства, т.е. наследственное или врожденное. Оно проявляется преимущественно в темпераменте, отражающем силу и устойчивость нервно-психических процессов.

Общий уровень индивидуальной энергичности зависит также от характера обменных процессов в организме, в частности от способности (и возможности) клеток к продуцированию энергии при диссимиляции питательных веществ, и эффективности обмена энергией с внешней средой.

Главная сфера расхода внутренней энергии - деятельность по удовлетворению потребностей человека. Механизм ее извлечения - побуждение к активности, реализуемое системой мотивации.

Направленность (канализование) энергии осуществляется в соответствии с интересами личности как формами ее внимания и активности по отношению к объекту удовлетворения потребностей, условиям и способам деятельности по освоению карьерного пространства.

Энергетический «заряд» интересов определяет их силу, регулирующую эмоциональную составляющую мотивационной системы. В формировании уровня энергетической мобилизации (активизации) человека участвуют и такие источники энергии как ценности, социально-психологические установки, опасения, чувство долга и ответственности, устремления.

Внешний по отношению к человеку источник, питающий энергией карьерный процесс, находится в социальной среде. Энергопродуцирующий базис - потребности и интересы общества, его образований. Социальная энергия направляется на производство и мобилизацию ресурсов, необходимых для обеспечения целостности и эффективного функционирования сообщества.

Главный производственный ресурс и одновременно потребитель социального продукта - человек. Развитие производительности его труда, обеспечение условий совершенствования социально продуктивного способа жизнедеятельности определяют конкретные сферы включения социального энергетического потенциала в карьерный процесс.

Механизм движения. Общее представление о механизме заключается в том, что это устройство, благодаря которому происходит передача энергии, трансформация движения. Механизм - это сцепление, определяющее возможность движения. Сцепляющим началом в карьерном процессе является развивающийся способ деятельности, реализующий, с одной стороны, интересы индивида, с другой - интересы сообщества.

Деятельность как динамическая система взаимодействия субъекта с миром объективна по своей природе, ее генезис детерминирован потребностью человека в освоении жизненного пространства. Преимущества в успешности этого освоения составляют предмет карьеры. Они непосредственно зависят от способа деятельности, который определяется карьерными целями, средствами и действиями людей по достижению целей, а также объективными условиями, опосредующими его развитие.

Карьерные цели расположены в зоне пересечения интересов индивида, организации и общества. Они представлены образцами вознаграждения, уровнями притязаний, стандартами социальных достижений и престижных статусов.

Одни из этих целей достаточно устойчивы (постоянны) и могут определять жизненную перспективу на весьма длительный срок, другие - подвижны, модифицируются в зависимости от возраста, ситуации влияния авторитетов и референтных групп. Соответственно, определяются постоянные и переменные составляющие способа деятельности. Средства обеспечивают ресурсную базу способа деятельности.

Это - внутренние ресурсы человека, его способности, знания, опыт и предоставляемые средой (финансы, средства производства, образование и т.д.). Конкретные действия включают движение средств и определяют содержание способа деятельности. Объективно способ деятельности зависит от сложившегося в обществе образа жизни, уровня развития производительных сил и характера производственных отношений.

Значение двигателя карьерного процесса способ деятельности приобретает, выступая в качестве

товара, спрос на который формируется в зависимости от его значения в той или иной сфере общей деятельности. По мере продвижения человека к высоким целям карьерное пространство становится более ограниченным и осваивать его возможно, только повышая конкурентоспособность способа деятельности.

Содержательная сторона его развития - *максимизация соответствия интересам организации, повышение результативности, интенсивности и экономичности*. Процесс конкуренции включает систему карьерного отбора.

Мощным ускорителем карьерного процесса является также стремительно нарастающий динамизм современных социальных процессов, особенно в условиях трансформационных переходов. Здесь особое значение приобретает способ деятельности, обеспечивающий быстрое реагирование на изменения, решение внезапно возникающих проблем маневром имеющихся сил и средств, включением инноваций.

Факторы торможения. Любой карьерный процесс постоянно испытывает воздействие тормозящих сил. Результат такого воздействия - замедленное развитие процесса, его остановки, изменение направлений, спады и т.д. Концентрация факторов, детерминирующих эти неравномерности на отдельных участках движения в определенных условиях продуцирует карьерный кризис, последствия которого сказываются на будущем человека и социальной системы.

В количественном и качественном отношении эти факторы чрезвычайно многочисленны, многообразны и разноречивы. Еще более многообразны их комбинации. Это определяет чрезвычайную сложность, если не невозможность их классификации. В настоящем анализе предпринимается лишь попытка определить подходы к их группировке, имея в виду задачу стратегического и тактического управления карьерой.

По *характеру воздействия* выделяются факторы сдерживания и сопротивления. Их характеристика тесно связана с другим основанием группировки - по *отношению к источнику формирования* (индивидуальные и средовые).

Сдерживающие факторы имеют, как правило, индивидуальное происхождение и определяются недостатком внутренних ресурсов и способов их мобилизации (низкий уровень потребностей, слабость мотивов, недостаток знаний и опыта, болезни, нарушение волевой сферы, застой в общем развитии и т.д.).

Силы сопротивления в основном питаются из внешнего источника - среды деятельности. Они могут быть реактогенного характера как ответ на карьерную активность, детерминироваться дисбалансом в системе интересов индивида и организации, быть следствием остроты карьерной конкуренции, жесткости порядка продвижения, произвольных препятствий.

По *природе происхождения* факторы торможения подразделяются на физические, психологические, социальные и идеальные. К физическим относятся те, которые обусловлены состоянием организма, например, дефекты органов чувств, речи, внешности, низкая трудоспособность в связи с болезнью. Психологические факторы связаны с деструкциями в отношениях субъектов карьеры к себе и окружению, такими состояниями как нерешительность, опасения и иные формы страха, проблемы интеллекта, акцентуализации характера, неплодотворной ориентации, девиации поведения.

Факторы социальной природы обусловлены дезорганизациями на различных уровнях социального устройства:

- политическом (например, предпочтительность политической ориентации),
- государственном (низкий престиж государственной службы),
- организационно-административном (отсутствие четких правил прохождения государственной службы),
- правовом (криминализация отношений, правовая незащищенность служащих),
- экономическом (отсутствие материальных стимулов),
- неформально-групповом (напряженность отношений) и т.д.

Идеальные факторы торможения - порождение девиаций в сферах культуры, нравственности («моральный вакуум»), идеологии (отсутствие общеувлекательной идеи - «идейный вакуум») и др.

По *времени действия* факторы сдерживания и сопротивления можно подразделить на краткосрочные, устойчивые, постоянно действующие. Так, могут возникать кратковременные расстройства в виде усталости, неадекватной реакции на ситуацию острого заболевания. К устойчивым факторам относятся дезорганизации в работе с кадрами, экономические перепады, нарушение традиций, затянувшиеся структурные реорганизации.

Факторы постоянного действия можно иллюстрировать возрастными изменениями и другими не корректирующимися состояниями. Своеобразное влияние на карьерный процесс могут оказывать тормозящие факторы смешанного типа.

Например, циклически повторяющиеся спады и подъемы активности. При выраженной глубине перепадов они могут как способствовать движению, так и тормозить его - в зависимости от того, что и в какой форме преобладает в карьерном значении.

Последствия действия факторов торможения могут быть острые (немедленно проявляющиеся, например, карьерный кризис), вялотекущие - застой в карьере, отставленного действия (например, карьерный кризис вследствие девиаций начального профессионального этапа или карьерный сброс при протекционном продвижении).

4.1.3. Сущность и принципы стратегии карьерного роста

Понятие «стратегия» развивалось на всех этапах эволюции управленческой мысли и деятельности. Зародившись в военной среде как «искусство вождения войск», понятие «стратегия» быстро распространилось и прочно обосновалось буквально во всех сферах управления. Фактор признания - в сути стратегии: предвидение возможных состояний и процессов, управление движением к ним в соответствии с целями субъекта.

Стратегически ориентированное движение может осуществляться двумя путями. *Первый* - моделирование будущего состояния системы и подчинение всего процесса деятельности достижению цели приведения системы к заданному состоянию. Такой подход в стратегическом управлении приемлем в случае линейного развития системы, позволяющего экстраполировать результаты.

На этой основе развивались теории социального прогресса, пошатнувшиеся в связи с нарастающей неравновесностью и неопределенностью сегодняшней жизни общества. *Второй* путь связан именно со сложностью в указанных условиях прогнозирования конкретного будущего системы.

В неравновесной среде развитие идет нелинейно и стратегической целью управления становится сам процесс продвижения в желаемом и возможном векторе или векторных разветвлениях. Этот вариант управления и определял изначально стратегию как способ достижения военного успеха в сверхсложных условиях крупномасштабных боевых действий. В этом же направлении развивается и современная теория стратегии.

Карьера стратегична по своей сути, поскольку ее смысл - в продвижении человека в будущее.

Безразличных к карьере людей нет. Любая жизнь протекает в непрерывных изменениях, в приспособлении индивида к событиям, в совершенствовании способа деятельности, в стремлении достичь более высокого социального статуса.

Однако для одних эта жизнь оказывается мучительным бременем борьбы за физическое самосохранение, для других - стихийным процессом жизнеустройства (нередко удачного), третьи ищут свой жизненный смысл (миссию), реализуют его методом проб и ошибок и, как правило, ценой существенных потерь.

Как первым продвинуться на место вторых, вторым - на место третьих, а третьим уменьшить потери? - вопрос стратегического плана. В этом, пожалуй, сущностная основа понимания карьерной стратегии.

Стратегический замысел любого человека, начинающего и развивающего карьеру, нереально обозначать конкретным социальным или должностным статусом. Относительно четко могут определяться только ближайшие цели. Невозможно предусмотреть и конкретные события, которые могут встретиться на карьерном пути и повлиять на его успешность.

Суть карьерной стратегии - в организации карьеры таким образом, чтобы сам способ продвижения обеспечивал оптимальное использование движущих механизмов и ослаблял действие любых факторов сдерживания и сопротивления.

При таком понимании карьерной стратегии, стратегической целью является обеспечение устойчивости карьерного процесса. Для достижения указанной цели способ индивидуального продвижения целесообразно ориентировать на следующие общие принципы.

Принцип непрерывности. Ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной или служить поводом для остановки. Соответствие занимаемому статусу должно подтверждаться процессом его освоения и реализацией социальных или служебных ожиданий и требований. В процессе развития способа служебной деятельности накапливаются изменения, которые, превышая

определенный порог, приводят к повышению статуса. И если даже не должностного, то ролевого и, следовательно, социального.

Продвижение может замедляться или прерываться в связи с внезапно возникающими трудностями, в том числе кризисного характера, для преодоления которых имеющихся у субъекта карьеры ресурсов может оказаться недостаточно. На этот случай необходимо заблаговременное создание ресурсного резерва (дополнительные знания, расширение источников информации, усиление социальных связей, укрепление психологической устойчивости, здоровья и т.д.).

Принцип осмысленности. Любое карьерное действие должно быть целесообразным, осуществляться сообразно целям индивидуальным и общим. Знание общих целей и особенностей движения обеспечивает оптимальность выбора маршрута и тактики его прохождения. Выбор цели предполагает результат, который можно просчитать, сравнить с достижениями конкурентов и использовать как исходный для дальнейшего целеполагания.

Осуществляемая деятельность должна быть социально продуктивной, только тогда продвижение будет поддержано средой. *Важнейшее условие служебной карьеры* - нахождение и совмещение смысла личной жизни, смысла службы и смысла социальных процессов.

Необходима беспристрастная оценка достигнутого положения, состояния способностей и возможностей движения к более высоким целям.

Встречающиеся на пути проблемы более результативно разрешаются, если раскрыты их составляющие, связи, определен план системного воздействия на них. При захождении в карьерный «тупик» помогает поисковая активность с быстрым анализом вариантов выхода из него.

Принцип соразмеренности. Скорость продвижения поддерживается соразмеренностью с общим движением. В любом движении есть лидеры и отстающие. Успешная карьера - это продвижение в группе лидеров. Но устойчивого движения не будет, если лидерство выражается только в высокой скорости индивидуального продвижения. Лидировать в карьере - значит увлекать в нее других. Карьерное продвижение командой надежнее.

Принцип маневренности. Прямолинейное движение возможно только на свободном от других движений «полигоне» или «чистой трассе». Таких условий в карьере не бывает. Попытка двигаться на «высокой скорости» только «прямо» всегда чревато разрушительными столкновениями, в том числе катастрофами.

Стратегически карьерный маневр предполагает:

- смягчение силы столкновения за счет компромисса;
- пропуск вперед на опасном участке склонного к риску соперника и выжидательное следование за ним;
- «обход препятствия» без существенного изменения маршрута;
- знание «объездных» путей и их использование с возвращением на основную линию движения;
- движение зигзагом на сверхкрутом подъеме;
- выход на другой служебный «маршрут».

Есть множество других способов маневра. Их нахождение, сочетание и умелое использование к месту и времени относится к сфере карьерного искусства.

Принцип экономичности. На конкретном поле всегда выигрывает способ деятельности, дающий наибольший результат при наименьших затратах ресурсов. Производительность повышается путем повышения мастерства, при объединении усилий, повышении заинтересованности, вдохновении.

Карьерный путь долог. Для многих - это практически вся жизнь. Важно умело распределить силы на этом пути, соотнести свои карьерные устремления с реальными возможностями. Ритмичная смена состояний напряжения и расслабления, физическая, психологическая и интеллектуальная тренировки уберегают от лишних (нерациональных) действий. Чем старше возраст и больше объем работы, тем необходимее рекреация (восстановление сил).

Принцип заметности. Человек, следующий в жизни и труде вышеназванным принципам, рано или поздно будет замечен. Но лучше раньше. Нередко талантливые люди неудачны в карьере из-за незаметности. Если результатом можно гордиться, его необходимо представлять и пользоваться для

этого случая. Чем шире известность мастера и потребность в его труде, тем шире его карьерное поле.

Приведенные принципы карьерной стратегии при использовании их на отдельных участках продвижения являются одновременно и принципами служебной тактики. Этот вариант стратегии определяется *«как тактикой выбора тактик»*.

Карьерная тактика всегда стратегически ориентирована. Без определенной тактики невозможна реализация стратегии. Тактика - это искусство возможного в текущей реализации стратегического замысла.

Мы сталкиваемся с противоречивостью общественного отношения к карьере, особенно на государственной службе, где карьерное поведение рассматривается не только населением, но и многими служащими как отклонение от социальной нормы, как карьеризм.

В российском обществе такое отношение имеет исторические корни. Интересно в связи с этим описание впечатлений о карьере в России в начале XIX в. известного французского путешественника и писателя Астольфаде Кюстина.

Размышляя о последствиях введения Петром Великим табели о рангах, он пишет: «Чин есть гальванизирующая сила, видимость жизни тел и умов, это страсть, что переживет любую другую.

Чин - это нация, разделенная на полки, это военное положение, на которое переведено все общество. О милости повышения в чине никогда не просят, но домогаются ее всегда ... Петр привил лихорадку тщеславия всему своему народу, дабы сделать его податливее и править им по собственному усмотрению ... Из подобного общественного устройства происходит столь мощная лихорадка зависти, столь неодолимый зуд честолюбия, что русский народ должен утратить способность ко всему, кроме завоевания мира».

Такое отношение к карьере поддерживалось и в послереволюционном (советском) периоде. Для этого были характерные основания. Дефицит вещей и услуг требовал влиятельных связей.

Соответственно, карьера на государственной службе привлекала к себе внимание наращиванием возможностей приобретения таких связей и получения привилегированного доступа к дефициту. Естественно, неудержимое стремление занять высокое положение в партийно-административной иерархии не могло не деформировать карьерный процесс с превращением его в карьеризм, осуждаемый «низами».

Карьеризм как отклоняющееся служебное поведение жив и сегодня. Но может быть именно для его преодоления нужна теория карьерной стратегии, нужна тем служащим, для которых продвижение в статусе - не цель, а средство наращивания возможностей на службе Отечеству? Если согласиться с этим предположением, то исследования служебной карьеры будут продолжены.

4.2. УПРАВЛЕНИЕ И САМОУПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

4.2.1. Система управления карьерой государственного служащего

Выбор карьеры является одним из наиболее важных решений, которое принимает человек в своей жизни, так как достижения человека в той или иной области деятельности зависят от соответствия между его личностью и характером работы, а также от совмещения личных ожиданий в области избранной карьеры с возможностями организации.

Карьера в данном случае - это сознательно выбранный и реализуемый служащим путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), что обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение служащего в соответствии с уровнем его квалификации.

Государственный служащий, как правило, осознанно выбирает и строит карьеру как в профессиональном, так и в должностном плане. У одного и того же работника эти стороны карьеры могут не совпадать. Так, подлинный профессионал своего дела может не сделать служебную должностную карьеру и, напротив, служащий, занимающий высокое должностное положение, может не достичь высокого уровня профессионализма.

Различают виды карьеры по характеру ее динамики:

обычная карьера - как профессиональное развитие с прохождением всех основных этапов профессиональной жизни (выбор профессии, этапы разведки и апробирования своих сил в разных сферах, этап овладения профессией, упрочение в ней, этап сохранения и повышения квалификации,

продолжение профессиональных занятий, спад и т.д.);

стабильная карьера - как прямое продвижение от профессионального обучения к единственному постоянному типу работы;

нестабильная карьера, в которой после этапов проб и упрочения следуют новые пробы. Они могут быть вынужденными (в случае потери работы, работоспособности), добровольными (смена интересов) или вызванными переориентацией интересов. Новые пробы могут носить множественный характер;

комбинированная карьера - когда короткие периоды стабильной профессиональной жизни и занятости сменяют этапы вынужденной безработицы или смены профессии, переориентации, доучивания. Разные виды карьеры требуют от государственного служащего и разных психологических качеств, различных видов компетентности.

На карьеру служащего влияют, прежде всего, *внутренние факторы* - мотивы, уровень притязаний, самооценка, состояние здоровья. Чем более зрелым является служащий как профессионал и как личность, тем более велика роль внутренних факторов в его карьере.

На карьеру государственного служащего влияют и *внешние факторы* - социально-профессиональная сфера, тип профессиональной организации, а также «его величество случай». Сложившаяся ситуация иногда вынуждает работника подниматься до уровня некомпетентности, когда должностная карьера опережает профессиональный рост специалиста.

Учитывая неоднозначное влияние среды на карьеру отдельного служащего, необходимо иметь в виду, что работник сам должен выработать критерии оценки своего профессионального роста и сверять свою самооценку с мнениями и оценками руководителей и коллег. Не утратила актуальности старая мудрость, что лучший путь сделать карьеру - хорошо выполнять свои повседневные обязанности.

Планирование и развитие карьеры базируется на специфическом категорийно-понятийном аппарате, но большинство категорий, понятий и терминов устарели и требуют адаптации к современным условиям развития государственной службы Российской Федерации. Ряд понятий находится в стадии теоретической проработки и является дискуссионным.

Как известно, карьерное продвижение связано с профессиональным самоопределением, профессиональной готовностью, профессиональной адаптацией, профессиональной компетентностью, профессиональной пригодностью, с повышением роли личности в выборе профессии и места работы.

Профессиональное самоопределение – выявление и научно обоснованное управление процессом формирования интересов, намерений и склонностей людей в выборе профессии. В процессе профессионального самоопределения важную роль играют семейные и национальные традиции. В непосредственной трудовой деятельности органическое соединение знаний, умений, возможностей работника с освоением интенсивных новейших технологий является важнейшей предпосылкой овладения профессиональным мастерством, служебным продвижением.

Профессиональная готовность - субъективное состояние личности, считающей себя способной и подготовленной к выполнению профессиональной деятельности и стремящейся наиболее успешно ее выполнить. Профессиональная готовность не обязательно согласуется с объективной профессиональной подготовленностью.

Профессиональная адаптация - реальный процесс социального, профессионального, психофизиологического вхождения работника в трудовую деятельность, приспособление к новым типам внутриколлективных отношений, условий труда.

Профессиональная компетентность - мера профессионализации работника. Она определяет деловую надежность, способность успешно и безошибочно осуществлять конкретную деятельность как в обычных (привычных) условиях, так и в экстремальных (чрезвычайных), нестандартных ситуациях.

На личностном уровне это одна из важнейших сторон профессиональной культуры работника, которая проявляется как в достижении профессионализма в процессе трудовой деятельности, так и в высоком уровне сформированности профессиональной и духовной культуры во всех ее проявлениях. Профессиональная компетентность - необходимое условие формирования и развития карьеры государственного служащего.

Вхождение сотрудника в коллектив государственных служащих создает некоторое поле противоречий, источником которых является характер предыдущей деятельности, разница в культурных и ценностных ориентациях, в стиле и образе жизни и т.д. Поэтому нужна «доводка» любого

лица, поступившего на государственную службу, до необходимой степени профессионализма, проверка его профессиональной пригодности. А это возможно только в процессе конкретной деятельности.

Профессиональная пригодность - совокупность психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения общественно приемлемой эффективности в той или другой профессии.

Профессиональная пригодность формируется в процессе обучения и последующей мотивации; ее возникновению и упрочению способствует система материальной и моральной стимуляции, удовлетворение, получаемое от деятельности, которой занят работник. Приобретаемая профессиональная пригодность накладывает заметный отпечаток на облик человека, его установки и ценности, на выбор им сферы карьерного роста.

В настоящее время происходят изменения содержания профессиональной деятельности. Наряду с этим меняются и требования к профессионалу. Эффективность его деятельности становится невозможной без непрерывного общего и специального образования, способствующего формированию профессиональной пригодности в новых условиях.

Естественно, пришедшим на государственную службу кадрам должны быть присущи преданность Отечеству, соблюдение его законов, добросовестность, нравственная чистота и порядочность, высокая профессиональная компетентность и работоспособность, инициатива и творческий подход к делу, сознание общественной значимости своей деятельности.

Профессия государственного служащего сегодня получила официальное признание. Под профессией государственного служащего понимается совокупность знаний, умений и навыков, а также деловых, личностно-психологических и нравственных качеств человека, позволяющих ему успешно выполнять трудовые функции на определенных должностях государственной службы.

В рамках этой профессии (как рода занятий, трудовой отрасли) существует множество специальностей и специализаций, владение которыми требует определенного фиксированного уровня умений - квалификации.

Профессия государственного служащего - одна из наиболее социально важных, из самых массовых; одна из самых сложных, требующая на подготовку больших затрат времени и средств, а от человека не только служебно-профессиональных, но и высоких нравственных качеств, большой культуры, творчества.

Профессиональное развитие персонала государственной службы представляет социальный механизм отбора, комплектования, воспроизводства кадрового корпуса органов власти, обладающего профессиональными, деловыми и нравственными качествами, высокими патриотическими устремлениями, способностью подчинить свою профессиональную деятельность обществу, государству, гражданам.

Процесс профессионального развития государственных служащих реализуется посредством: профессионального отбора, профессиональной адаптации, профессиональной коррекции, профессиональной подготовки и другими путями.

Профессиональное развитие персонала государственной службы происходит только в процессе его деятельности. Для оценки профессиональных способностей сотрудника, степени его развития нужно изучать его в различных видах деятельности. Профессионально важные качества работника являются не только врожденными, но появляются и развиваются в процессе трудовой деятельности.

Достоверный вывод о профессионально-должностной пригодности и профессиональных возможностях государственного служащего можно сделать только в процессе многократного его испытания в различных деловых ситуациях, переходя от простых задач к более сложным, в процессе служебного продвижения, карьерного роста.

На степень профессионального развития служащего большое влияние оказывают деловые и коммуникативные качества, умение работать в коллективе, правильно и ровно строить свои отношения с руководством, усваивать корпоративные ценности, проводить политику органа власти, отстаивать его интересы.

Проблемы карьерной стратегии и служебной тактики для государственной службы в условиях реформирования независимых государств в известной степени являются новыми, в то время как на международном уровне они разрабатываются давно и эффективно. Созданы и успешно функционируют органы управления персоналом государственной службы.

Одним из них является Объединенный комитет по государственной службе Международной организации труда (МОТ). Комитет уделяет большое внимание проблемам отбора, обучения,

профессионального развития и служебного роста персонала государственной службы в различных странах мира. Принцип равных возможностей и подхода в отношении найма и работы записан в Конвенции МОТ еще в 1958 году.

Он направлен против особых отношений, отказа в найме или в льготах на основе расы, цвета кожи, пола, религии, политических взглядов, национального или социального происхождения. Объединенный комитет МОТ по государственной службе придает особое значение применению этого принципа на государственной службе.

Государство, считает Объединенный комитет, есть крупнейший работодатель почти во всех странах, и государственная служба призвана быть образцом правильной работы с персоналом.

Правительства различных стран разрабатывают политику и программы обеспечения этого принципа на государственной службе. Многие страны подтвердили его либо в своих конституциях, либо в общем законодательстве, либо в конкретных законах или постановлениях.

Кроме того, некоторые страны приняли законы, содействующие равному подходу при приеме на государственную службу и устраняющие еще имеющиеся случаи дискриминации при найме, обучении и продвижении по службе по возрасту, состоянию в браке и беременности.

Основные принципы поступления на государственную службу в США четко охарактеризованы в законе о реформе государственной службы:

а) набор компетентных лиц из соответствующих кадровых источников, с учетом того, что сотрудники должны представлять все слои общества;

б) набор и продвижение на основе соответствующих способностей, знаний и квалификация по результатам беспристрастного и открытого конкурса, гарантирующего всем равные возможности. Естественно, отбор на основе строгих критериев профессиональной пригодности позволяет государственным служащим США более успешно выполнять свои функциональные обязанности, успешно реализовывать карьерные устремления.

Процесс карьерного продвижения государственного служащего реализуется прежде всего в организации, где он работает. В течение своей профессиональной деятельности государственный служащий занимает не одну, а несколько должностей. Для одних работников успешная карьера становится результатом реализации детального долгосрочного плана, для других (таких большинство) - это набор случайностей.

Для продвижения по служебной лестнице, как уже отмечалось ранее, необходимы: профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определенный элемент везения. Чтобы свести эти элементы воедино, служащему необходима помощь.

Традиционно такую помощь оказывают коллеги по работе и руководители организации, в которой работает служащий. Такое положение закономерно. Руководители органов государственной власти видят в развитии своих сотрудников один из важных факторов успеха деятельности организации. Не случайно планирование и управление развитием карьеры стало в последние 20 лет одной из ведущих областей управления персоналом государственной службы на Западе.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к их достижению. Пути реализации целей развития карьеры представляют собой последовательность должностей, на которых необходимо поработать, прежде чем занять целевую должность, а также набор средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации - курсов по профессиональному обучению, стажировок, изучения иностранного языка и т.д.

Развитием карьеры называются те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от органа власти дополнительных усилий, включающих:

- представление сотруднику возможности профессионального роста, обеспечение более высокого уровня его жизни;
- более четкое определение личных профессиональных перспектив сотрудника;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности сотрудника на рынке труда.

Безусловно, основную ответственность за планирование и развитие собственной карьеры несет государственный служащий. Руководитель органа власти и управления выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника.

Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет процессом организации всей деятельности трудового коллектива. Отдел кадров, службы управления персоналом играют роль консультантов и организаторов процесса развития карьеры сотрудников.

Они стремятся решить две основные задачи:

- 1) сформировать заинтересованность сотрудников в развитии карьеры;
- 2) предоставить им инструменты для начала управления собственной карьерой.

Разработка плана развития карьеры – следующий этап. Сотрудник должен определить свои профессиональные интересы и методы их реализации, то есть должность (должности), которые он хотел бы занять. Нужно провести сопоставление собственных возможностей с требованиями к интересующим его должностям и определить, является ли данный план развития карьеры реалистичным.

На данном этапе сотрудник нуждается в квалифицированной помощи отдела кадров органа власти для определения собственных возможностей и недостатков. Методы для этого применяются самые разнообразные, в том числе такие, как консультирование, специальное тестирование для определения сильных и слабых сторон сотрудников, их потенциальных интеллектуальных возможностей.

В процессе планирования карьеры государственного служащего необходимо участие руководителя. Это позволит определить степень реальности карьерных ожиданий сотрудника и вовлечь руководителя в процесс развития карьеры данного служащего с самого начала и тем самым заручиться его поддержкой.

Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого работника.

Необходимо строго выполнять весь набор средств, обеспечивающих успешную реализацию плана:

- важнейшей предпосылкой служебного продвижения является успешное выполнение должностных обязанностей; случаи повышения не справляющихся со своими обязанностями сотрудников (даже обладающих высоким потенциалом) весьма редки;
- сотрудник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать приобретенные навыки, знания, зрелость;
- реализация плана развития карьеры в огромной степени зависит от эффективного партнерства с руководителем, так как именно он оценивает работу сотрудника в занимаемой должности и его потенциал, принимает решение о продвижении и располагает ресурсами, необходимыми для развития государственного служащего;
- для успешного продвижения сотрудника организация должна знать о его достижениях и возможностях. Это делается с помощью выступлений, докладов, отчетов, участия в работе творческих коллективов, массовых мероприятиях и т.д.

Важнейшей составляющей управления развитием карьеры является оценка достигнутого прогресса. В этом процессе участвуют три стороны - служащий, руководитель, отдел кадров. Оценка проводится периодически, часто вместе с аттестацией. Результатом становится скорректированный план развития карьеры государственного служащего.

Управление развитием карьеры в организации является сложным процессом, требующим значительных ресурсов, и само по себе не гарантирует реализацию профессиональных амбиций всем сотрудникам организации. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворенность работников, повышенную текучесть кадров, ограничивает возможности организации эффективно заполнять вакантные должности.

Как всякий организационный процесс, развитие карьеры сотрудников нуждается в оценке эффективности. Специфическими показателями могут выступать:

- 1) текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры, и для не участвующих в этом процессе);
- 2) продвижение в должности (сравнение процентных показателей) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе;
- 3) занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны.

Проверке профессиональной пригодности персонала государственной службы служит *контрактная форма найма и оплаты труда*. Она получила широкое распространение во всем мире и позволяет более эффективно управлять процессом отбора, закрепления и карьерного продвижения сотрудников.

Контрактная форма соглашения дает возможность предусмотреть права и обязанности сторон, конкретизировать отдельные условия применительно к конкретному работнику. Введение дополнительной взаимной ответственности способствует созданию оптимальных условий для реализации целей обеих сторон, в том числе в сфере карьерного продвижения.

Эффективным средством профессионального развития персонала государственной службы, овладения им новыми функциональными обязанностями является стажировка. К сожалению, в условиях реформирования государственной службы пока не отработана система ее проведения, не выработаны методы оценки ее результативности, не определены пути финансирования.

Необходимо разработать систему организации и проведения стажировок, четко определить сроки и место их проведения. Программу стажировки и ее результаты целесообразно рассматривать у руководителя государственного органа управления и в кадровом подразделении. Регулярное проведение стажировок предполагает решение ряда вопросов методического, организационного и материально-бытового характера.

Должны быть разработаны необходимые нормативные документы, созданы материальные предпосылки для становления и развития института стажировки персонала государственной службы.

Успешная карьера в системе государственной службы (как и в любой другой сфере) предполагает поступательное изменение навыков, способностей, профессиональных возможностей, связанных с трудовой деятельностью и стажем работы. В ходе карьеры человек проходит через различные стадии, взаимосвязанные этапы.

Персономика как наука выделяет 4 стадии:

- 1) предварительная стадия (посещение школы);
- 2) первоначальная стадия (переход с одной работы на другую);
- 3) стадия стабильной работы (с сохранением одной и той же работы);
- 4) стадия отставки (прекращение активной работы).

Наиболее продуктивной для творческого роста человека является третья стадия - стадия стабильной работы. Именно этот период характеризуется усилиями по закреплению прошлых результатов, предполагает новые служебные продвижения. Этот период является периодом творчества, поскольку уже удовлетворены многие психологические и материальные потребности.

Понятие стадии карьеры является фундаментальным для управления развитием карьеры в системе государственной службы. Долг и обязанность руководителей органов государственной власти - учитывать это и стремиться дифференцированно работать над проблемами карьерного продвижения сотрудников.

Трудовая деятельность является не только средством самореализации, но и средством к существованию. Поэтому при выборе профессии приходится учитывать уровень оплаты труда, его рыночную стоимость. Сравнительно низкий уровень заработной платы в системе государственной службы приводит к оттоку одаренных, быстро прогрессирующих специалистов.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что формирование и развитие карьеры государственных служащих должно носить научно обоснованный, системный, комплексный характер и постоянно быть в центре внимания федеральных и региональных органов государственной власти.

4.2.2. Самоуправление карьерой

Когда идет речь о карьере, многие представляют себе человека, который рвется к чинам и привилегиям, поступаясь честью и совестью, пресмыкаясь перед старшими и унижая равных. Но это не карьера, а карьеризм - служебная болезнь, поражающая честолюбцев, слабых в деле и живущих силой других.

Карьера – это искусство возвышения в плодотворности и продвижение в признании.

Когда речь идет об управлении карьерой, многие думают, что начальство должно заботиться о служебном росте своих подчиненных и инициатива продвижения может быть только со стороны начальства. Это далеко не так, и чаще - совсем не так. Руководитель может заметить профессионально растущего сотрудника, предложить ему соответствующую должность и обеспечить условия ее исполнения. Но рост в знаниях и умениях - забота самого служащего.

Когда говорят, что карьера дается не каждому, что она - удел исключительных людей, не следует

слепо доверять этому мнению. Каждый человек исключителен по-своему. У каждого есть задатки к какому-то делу. Важно только их обнаружить, соотнести с тем, что требуется для нужного людям дела, и организовать себя в труде таким образом, чтобы появился интерес к росту мастерства и спрос на это мастерство.

Но что значит «организовать себя»? Организация - это обеспечение порядка, необходимого для успешной деятельности. Организация себя (самоорганизация) - самый сложный вид деятельности. Мы относительно легко определяем желания другого человека.

Почему легко? Да потому, что его желания им самим уже определены и проявляются в поведении. Нам же только предстоит установить, что мы хотим выбрать из множества желаний, которые постоянно живут в нас, соперничая одно с другим. Ответ на вопрос «чего я хочу?» - первый шаг в самоорганизации карьеры.

Но мало ли, кто чего хочет! А что я могу? Каковы мои способности? Какой вид деятельности может их развить? Каковы моя энергетика, моя устойчивость в стремлении к цели, запас знаний, умений и т.д. Одним словом, что представляют собой мои карьерные ресурсы? Ответ на вопрос «что я могу?» - второй шаг в самоорганизации карьеры.

Знание своего интереса, своих способностей и возможностей - исходная позиция в служебной карьере. Чтобы ее укрепить, нужно сделать еще один очень важный шаг - определить, кому я нужен, кому нужен именно тот способ деятельности, которым я владею, насколько кто-то заинтересован в нем как ресурсе совместной со мной работы?

Чем больше этот внешний ко мне интерес, тем благосклоннее ко мне карьерная среда. Но, при всей ее ко мне благосклонности, она решает свои проблемы, и при каких-то обстоятельствах я могу столкнуться с сопротивлением и торможением моей деятельности. Как их предвидеть и преодолевать - вопрос в дополнение к предыдущему.

Все приведенные выше вопросы и ответы - это карьерная ориентация. Остается только осуществить само движение.

Как организовать свои ресурсы? Как их инвестировать, чтобы они принесли мне организационную прибыль и тем самым развивали мое служебное продвижение? Какие механизмы и когда использовать, чтобы продвижение было устойчивым? Как относиться к своим достижениям, чтобы неудовлетворенность ими не снизила уверенности в себе, а удовлетворенность не успокоила устремлений?

Ответы и конкретные действия в этих направлениях - моя карьерная стратегия и стратегически ориентированная служебная тактика. Это и есть непростой путь организации своей карьеры в службе. Но как пройти его с меньшими потерями и большей пользой для себя и дела, которому решил служить?

Готовых рецептов на все случаи карьерного движения нет. Едва ли кто сможет их прописать и предложить в исчерпывающем наборе, хотя попытки такие были.

Проблема в том, что жизнь по рецептам - это механическая передача и воспроизводство опыта прошлого. А нам нужно двигаться в будущее, которое все труднее поддается прогнозированию. И уже сегодня при столкновении с его дозорами мы испытываем несостоятельность многих освоенных нами ранее способов жизнедеятельности.

На благополучную встречу с будущим мы можем рассчитывать, только утвердившись в главном - нельзя останавливаться в продвижении.

Карьерные цели и маршруты

Большинство служащих выбрали государственную службу с целью обеспечения себе постоянного места работы. На первый взгляд, никакой карьерной цели в этом нет - достаточно добросовестно относиться к порученному делу и твоя стабильность на службе будет обеспечена.

Государственная служба переживает сегодня кризис перехода в качественно новое состояние. Она постоянно подвергается структурным преобразованиям и находится в поиске новых способов функционирования.

Чтобы обеспечить сохранение себя на службе в этих условиях, необходимо непрерывное приспособление к новым требованиям, продвижение в своем профессиональном качестве, соответственно изменяющимся условиям и опережение в этом процессе коллег, которые также стремятся удержаться на службе в указанной обстановке.

Так определяется стратегическая карьерная цель этой категории служащих. Удержание цели в рамках служебного самосохранения соответствует нижнему уровню потребностей человека - в

безопасности, и не обещает бурной карьеры. Скорее, это будет карьерный маршрут осторожного специалиста-исполнителя. Но, при определенных условиях, мотивация службы может изменяться с соответствующим изменением цели и типа карьеры.

Иначе определяется карьерная цель служащих, мотивированных стремлением занять достойное место в обществе. Такая мотивация соответствует более высокому уровню потребностей человека - в уважении окружающих, признании ими его достижений, должностного положения и т.д.

Реализация этих побуждений в настоящее время проблематична, что связано, в первую очередь, со сложившимся в последние годы низким авторитетом госслужбы в общественном мнении. Вместе с тем не следует недоучитывать вторую составляющую социальной мотивации службы - внутрислужебную: признание сослуживцев, руководителей, непосредственных клиентов - обращающихся за помощью граждан. Карьерная цель служащих этой категории определяется в направлении сочетания профессионально-квалификационного и профессионально-должностного продвижения.

Еще более активна в карьерном отношении мотивация служащих стремлением реализовать себя в управлении, что соотносится с высшим уровнем потребностей. Среди лиц этой категории в два раза больше, чем при иной мотивации службы, желающих продвижения по должности, более отчетливое видение перспективы роста, выраженная уверенность в собственных карьерных силах, соответственно большее их число состоит в резерве на должностное продвижение.

Их карьерные цели находятся в широком диапазоне, но фокусируются на совершенствовании управленческого способа деятельности. Маршрут их карьерного движения - подъем по лестнице должностной иерархии.

Карьерные цели государственных служащих могут быть ориентированы и на маршруты, прямо не относящиеся к должностным обязанностям. Выход за пределы знаний и умений, требуемых по должности, способствует развитию связей с сопряженными организациями и расширяет служебное карьерное пространство.

Это - параллельные карьерные цели, которые могут изменить карьерный путь при реорганизационных мероприятиях в государственных органах, нередко - и по инициативе самого служащего. Такого рода цели определяются и при увлечении творческой работой. Проведение научных исследований и преподавание в процессе служебной деятельности создают плацдарм для развития второй карьеры после окончания службы.

Технология целеполагания в жизни и деятельности имеет солидную научную базу. Истоки учения о цели уходят к Аристотелю, который рассматривал цель как «то, ради чего нечто существует». К этому учению причастны Кант, Гегель, Шеллинг, Маркс, многие другие видные мыслители.

В алгоритме нахождения цели современные авторы выделяют несколько ключевых стадий процесса целеполагания.

Первоначальная стадия - разработка общих представлений о личных устремлениях, связанных с образом удовлетворенной жизни.

Следующая стадия - переход от общих представлений о целях к их соотносению с реальными видами и способами деятельности.

Далее осуществляется дифференциация целей, предполагающая их разделение по временным интервалам: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. Завершающая стадия связана с инвентаризацией целей: определение приоритетов, планирование, целевое программирование и т.д.

Выделяют шесть принципов постановки карьерной цели.

1. *Привлекательность.* Выбор карьерной цели часто связывается с престижностью (какого-то положения в общественном мнении). Это условие нужно учитывать, но важно, чтобы это положение было привлекательным в индивидуальном плане. В этом отношении оно должно соответствовать личным интересам, ценностям, установкам, представлениям. Такой выбор цели помогает увлечься ею и, следовательно, легче преодолевать трудности «черновой» работы на пути к ней.

2. *Реальность.* Едва ли кто из начинающих служащих ставит целью карьеры должность министра или руководителя департамента. Реальнее - цели профессионального продвижения и развития способностей к выполнению и занятию ближайшей в организационной иерархии должности.

3. *Последовательная близость.* Дальность цели рассеивает устремления. Разбивка движения по этапам концентрирует усилия. Последовательная постановка задач приближает конечную цель.

4. *Прогрессивность и последовательность.* Каждая из последующих подцелей должна предполагать наращивание способностей и возможностей. Если цель достигнута рывком, без обеспечения готовности к освоению нового положения, карьерный процесс теряет устойчивость.

5. *Возможность корректировки цели.* В процессе продвижения могут изменяться его мотивы. Двигаться к цели, жестко ориентируясь на исходные мотивы, - насилие над собой и торможение карьерного процесса.

6. *Возможность оценки результативности.* Цель должна быть формализована и предполагать критерии оценки ее достижения. Соотнесение полученных результатов с целью - основа оценки эффективности и дальнейшего планирования карьерного движения.

Ресурсы карьерного роста

Развитие карьерного процесса опирается на конкретный индивидуальный потенциал, который является источником и фактором продвижения. Его основа - ресурсы человека. Интегральное выражение ресурсной базы карьеры - способ деятельности, его составляющие - способности индивидуума, его знания, опыт, умение управлять ими при решении служебных задач и развитие этих составляющих.

Самый простой и достаточно верный способ выявления своих способностей - анализ служебной деятельности, выяснение того, в чем и в связи с чем вы наиболее успешны. Целесообразно начать такой анализ с определения видов деятельности, которые доставляют вам наибольшее удовольствие.

Но можно ли ориентироваться только на то дело, которое тебя увлекает? Очевидно, нет.

Во-первых, на пути к увлекающей цели неизбежно приходится выполнять работы чернового плана, которые далеко не всегда желанны.

Во-вторых, служба постоянно связана с решением комплекса задач, многие из которых не соответствуют сфере личных интересов.

Как преодолеть это затруднение? Внутренний ресурс в этом отношении может быть активизирован двумя способами.

Первый - освоение того, что неинтересно: в процессе наращивания знаний о предмете деятельности, умений обращения с ним, он становится «своим» и, следовательно, интересным.

Второй - включение воли, т.е. способности мобилизовать свои усилия в нежелательной, но необходимой деятельности. Существенно, что систематическое целенаправленное повторение таких действий (тренировка) пробуждает интерес к самому процессу преодоления трудностей, что приводит к экономии волевых усилий.

Важным карьерным ресурсом является способность пробуждения, поддержания и развития активности в решении служебных задач и продвижении в профессиональном мастерстве. Эта способность тесно связана с наследственно обусловленной особенностью нервно-психической деятельности организма, проявляющейся силой, скоростью и устойчивостью возникновения и протекания соответствующих процессов (темперамент).

При планировании карьеры необходима дифференцированная ориентация на тип темперамента. Если человеку свойственна быстрая, сильная и относительно недлительная реакция на события, то карьера будет более успешной в деле, связанном с решением задач в условиях высокоскоростных и труднопрогнозируемых изменений в среде управления.

При продвижении к стратегической цели служащему с таким темпераментом целесообразно действовать методом «квантования», т.е. совершать последовательные броски от одной промежуточной цели к другой.

Если же служащий замедленно реагирует на события, но, постепенно накапливая интерес, длительно сохраняет и актуализирует его, ему целесообразно ориентироваться на планомерную карьеру в деле, требующем методичности, целеустремленности и настойчивости в преодолении препятствий. Кооперация в служебной деятельности лиц указанных категорий дает системный эффект: первые придают службе динамизм, вторые ее стабилизируют.

Значительная часть арсенала карьерных ресурсов формируется в процессе социализации, т.е. восприятии норм отношений и поведения, принятых в окружении индивида. Наиболее существенные из них - уверенность в собственных силах, стремление к лидерству, чувство долга и ответственности.

И вновь подчеркнем важность сочетания этих характеристик: первые две, если не контролируются последующими, относящимися к нравственным категориям, могут деформировать карьерный процесс в плане его преимущественной ориентации на индивидуальные (эгоистические) цели.

Так, уверенность может трансформироваться в самоуверенность, стремление к лидерству перерождается во властолюбие и тщеславие. В то же время доминирование в структуре личностных свойств чувства долга и ответственности сковывает инициативу, творчество, порождает неуверенность

и страх за последствия решений.

В первом случае карьера превращается в карьеризм, во втором - будет существенно сдерживаться. Базовый ресурс, который может уравновесить указанные процессы - профессиональные знания и опыт в служебном деле.

Какие же знания и умения необходимы служащему для его успешной карьеры? Исследование этого вопроса на основе мнения самих служащих выявило особенности в структуре проблемы. Наибольший дефицит знаний служащие испытывают в области права (34 %) и экономики (18 %).

Система квалификационных требований на государственной службе только-только начинает функционировать. Но едва ли в той форме, как она сегодня создается, сможет она служить успеху в карьере служащих.

Проблема в том, что внедряемые квалификационные требования представляют собой только ориентирующий стандарт. Для карьеры же необходима постоянная ориентация служащих на требования, которые представляет каждому из них служебная жизнь, а еще важнее - те требования, которые она предъявит завтра.

Происходящее реформирование всех без исключения сфер жизнедеятельности российского общества связано с неопределенностью задач, стоящих перед государственной службой. В этих условиях первостепенное значение имеют знания универсального характера - в сфере обществоведения и социального управления.

Сегодня не может быть приоритета экономических, или правовых, или управленческих знаний.

Сегодня необходимо знание управления, основанное на экономических, правовых, психологических и т.д. знаниях, знание прав в сфере экономики, экономики - в соотношении с правом. Как никогда требуется знание жизни человека во всей сложности ее процессов, развивающихся на индивидуальном и социальном уровнях. Крайне необходимы знания в области культуры, этики, истории Отечества и мира.

Невозможно управлять и без знания закономерностей самоорганизации и общей теории управления.

Несомненно, нужно знать и важнейшие технологии социального управления и служебного труда. Но это не должен быть простой набор конкретных технологий на каждый конкретный случай в управлении, необходимо знание техники использования технологического арсенала, умение быстрого перебора приемов и оперативного маневра их комбинациями в соответствии с включающимися в среду управления переменными. Только при соблюдении этих требований возможно успешное, стратегически ориентированное продвижение в государственно-служебном мастерстве и статусе, т.е. карьера служащего.

Такой подход к подготовке государственных служащих должен формироваться и развиваться сегодня в учебных заведениях.

Но, во-первых, соответствующая перестройка учебного процесса не проста и потребует значительного времени для реализации, во-вторых, даже при идеальной ее постановке проблема не будет оптимально решена.

В этих условиях возрастает значение широкой общеобразовательной и специальной самоподготовки служащих, исходя из задач, которые ставят перед ними реальная жизнь и взгляд в будущее.

Реализация столь сложной карьерной программы невозможна без актуализации таких ресурсов служащего, как интерес и способности к познанию и обретению опыта. Технологии развития важнейших способностей - интеллекта, памяти, внимания и т.д. - посвящено немало современных пособий, в том числе обобщающих работ различных авторов применительно к карьере.

Их несомненное *достоинство* - подробное описание способов, приемов, алгоритмов управления собой в совершенствовании соответствующих качеств.

Их недостаток - низкая востребованность государственными служащими, особенно - высшего уровня, именно из-за необходимости постоянного следования детализированным советам. Для тех, кто затрудняется в освоении таких технологий, можно рекомендовать способ саморазвития.

Смысл этой технологии прост: способности развиваются в процессе деятельности. Интерес имеет удивительную способность - не исчезать после успешного достижения цели, а, напротив, усиливаться. Человек, познавший что-то и продвинувшийся в связи с этим в своем мастерстве, попадает в своеобразную ловушку - у него появляется потребность сохранения и подкрепления достигнутого уровня, что побуждает его вновь что-то познавать и т.д. Результат - способности развиваются «на марше».

Особо следует выделить ресурс, без которого теряется смысл и возможность реализации всех

предыдущих рекомендаций. Это - здоровье. Взаимосвязь карьеры и здоровья очень сложна. Любое продвижение человека связано с нагрузками на организм. Его ответ на нагрузки - напряжение защитных сил, мобилизация ресурсов (телесных и нервно-психических) для приспособления к изменениям и решения жизненных задач. Неспецифический (общий) ответ организма на предъявление ему требования Ганс Селье назвал стрессом. *Выделяются три фазы ответной реакции:*

- 1) реакция тревоги, для которой характерен процесс мобилизации резервов;
- 2) фаза сопротивления, когда резервы организма отмобилизованы и организм становится более устойчивым к испытываемой нагрузке, отвечает на нее усилением функций всех органов и их систем;
- 3) фаза истощения, когда вследствие чрезмерно длительного или избыточно интенсивного напряжения истощаются приспособительные возможности организма, снижается его устойчивость к заболеваниям.

Казалось бы, при управлении собой в карьерных целях следует не допускать нагрузок, приводящих к истощающему действию стресса, и нарушения здоровья можно избежать.

Многие последователи Г. Селье утверждают, что это не совсем так. Жизнь показывает, что у лиц, активно вовлеченных в многолетнюю и тяжелую военную или трудовую деятельность или попавших в крайне тяжелые условия жизни (например, в концлагерях) и продолжавших повседневную борьбу за выживание и сохранение человеческого достоинства, психосоматические заболевания не только не развивались, но наступало самоизлечение имевшихся ранее болезней.

И, наоборот, быстрое снятие этих напряжений способствует заметному ухудшению здоровья, вплоть до кризисного (болезни достижений, например, при прекращении напряженной работы при выходе на пенсию, расслабление после защиты диссертации и т.д.). Неблагоприятно в этом отношении и пользование различными «расслабляющими» средствами (успокаивающие лекарства, алкоголь и др.).

Причина парадоксального ответа организма на различные нагрузки может заключаться в типе личности, характере переживаний и т.д. Но основным компонентом поведения является, как показали исследования, процесс поисковой активности.

Поисковой активностью называется деятельность, направленная или на изменение неприемлемой ситуации, или на изменение своего отношения к ней, или на сохранение благоприятной ситуации вопреки угрожающим факторам и обстоятельствам, при отсутствии определенного прогноза результатов такой активности, но при постоянном учете промежуточных результатов в процессе самой деятельности.

В этом контексте знакомый нам с детства девиз «бороться и искать, найти и не сдаваться» приобретает значение фактора, не только мобилизующего в труде, но и охраняющего здоровье.

Карьерный процесс - это непрерывный поиск и, следовательно, движение к здоровью. Однако и в этой посылке есть важная деталь. Если поиск имеет гипертрофированную честолюбивую основу, когда в карьерных целях человек стремится во что бы то ни стало стать выше других, поисковая активность утрачивает здравоохраняющий эффект. В Японии одним из основных принципов обучения и воспитания является формирование у человека установки на сравнение себя с самим собой, а не с другими, и стремление стать успешнее, чем был вчера, а не успешнее, чем его сосед.

Есть и другие методические подходы к самообеспечению здоровья в условиях служебных перегрузок. Подробнее рекомендации в этом отношении вы можете найти, например, в работах В.М. Шепеля, К. Теппервайна, Б. Ливехуда и других.

Карьерная среда, ее освоение

Внутренние ресурсы человека определяют потенциал его способа деятельности, реализация которого происходит в определенной среде. Что представляет собой среда государственного служащего? Каковы ее условия, учет и выполнение которых необходимы в процессе самоуправления карьерой? Зависит ли полностью карьера служащего от его приспособления к этим условиям или он может активно воздействовать на свое окружение и ставить свои условия?

Без ответов на эти вопросы карьерное движение не может быть успешным. Вместе с тем, ни одно пособие никогда не сможет на них ответить таким образом, чтобы у служащего сложилось четкое представление об окружающей его среде и соответственно, определились конкретные технологии успешной деятельности.

Любая среда является сверхсложным образованием множества разнообразных факторов, непрерывно меняющих содержание, силу, направленность, внутренние и внешние связи, скорость изменений, связанное со всем этим соотношение определенности и неопределенности

Непрерывно изменяется в этом процессе и сам индивид, его восприятие среды, отношения и взаимодействия с нею. Ориентироваться в этом потоке изменений, использовать его энергию и механизмы для повышения собственной и общей устойчивости к разрушающим факторам - базовые составляющие карьерной стратегии человека.

Карьерная среда государственного служащего имеет общую (внеслужебную) и специальную (служебную) сферы. Это разделение условно, поскольку факторы, действующие во внеслужебной сфере, формируют многие, имеющие карьерное значение, характеристики служащего, и, наоборот, служебное положение во многом определяется его отношением, поведением, связями в семье и обществе.

В распространенных сегодня пособиях по карьере не уделяется внимание семейной среде. И напрасно. Семья может быть источником карьерной энергии на службе, а может быть и ее глушителем. Если для семьи государственная служба является традицией рода, основным источником удовлетворения материальных и социальных потребностей, она поддерживает карьеру служащего, гордится его достижениями, примиряется с его «жизнью на службе», создает благоприятную обстановку дома для работы над собой.

Не случайно кадровые офицеры уважительно именуют своих жен - «начальники тыла». Таким отношением, однако, не следует злоупотреблять. Существенная оторванность человека от жизни семьи в связи со службой рано или поздно вызывает раздражение.

Известный своей блестящей карьерой американский менеджер Ли Яккока на самых высоких постах своей службы оставался верен принципу: выходные дни посвящать семье. Если же интересы семьи находятся далеко за пределами службы, которая является только прикрытием иного рода карьеры или отношение в семье к служащему сложилось как к неудачнику в «настоящем деле», успеха в служебной карьере ожидать не приходится.

Нередко при такой обстановке в семье служащий с целью самоутверждения устремляется к достижению высокого (выгодного) положения на службе любыми путями, что ведет к карьерным девиациям (коррупция, протекционизм и т.д.).

Не менее важный внеслужебный карьерный фактор - близкое окружение служащего и его семьи. Оно складывается на основе постоянных и переменных связей. К первым относятся друзья детства, учебы, первых этапов службы, члены их семей. Как правило, эти связи скрепляются общностью интересов и часто - схожестью карьерных целей, в связи с чем признание этим окружением достижений служащего - существенный стимул его дальнейшего продвижения.

По мере должностного роста внеслужебное окружение пополняется новыми лицами, близкими по интересам на достигнутом социальном уровне.

Их карьерное значение существенно:

Во-первых, оно свидетельствует перед семьей и ранее сложившимся окружением о достижениях служащего.

Во-вторых, оно закрепляет его новый социальный статус.

В-третьих, способствует установлению и расширению служебных связей на соответствующем уровне должностной иерархии.

С возрастом обретение друзей становится затруднительным, в связи с этим в «постоянный состав» близкого окружения такие лица включаются редко. Какой бы удачной ни была карьера, полная смена близкого окружения по мере продвижения в должностном статусе - большая ошибка. Формирование своей микросреды только в угоду карьере и отрыв от друзей прежних уровней - угроза остаться в итоге в одиночестве, что особо опасно при кризисном карьерном спаде.

Внеслужебная макросреда - мировое сообщество. Родина, город, село, где мы живем. Социальные нормы, культура, экономический уровень жизни, развитие техники, политика, характер общественных отношений - все это необходимо учитывать, организуя свое карьерное движение.

Полноценная, устойчивая служебная карьера не состоится, если не быть в курсе международных событий, пренебрегать историей Отечества, относиться равнодушным к судьбе своей страны, нуждам и надеждам народа, поддерживать антисоциальные политические движения.

Необходимо постоянно следить за техническими новинками, улавливать в достижениях науки и практики то, что может обогатить служебный опыт, личный способ деятельности. Знание жизни делового мира - основа организации своей службы в соответствии с происходящими в нем переменами.

Служебная среда представлена организационными структурами: сотрудниками, многомерным пространством отношений, социальными и правовыми нормами деятельности. Знание организационных

структур, связанных с ними должностных моделей и профессиональных требований, условий службы, закономерностей кадрового движения помогает служащему осуществлять своеобразный карьерный маркетинг.

Конкретный способ деятельности - это произведенный продукт, который при наличии и реализации спроса становится товаром. Организационная структура государственных органов - рыночное поле, организации - субъекты спроса (потребители товара). Маркетинг - управление продвижением товара на рынке.

В системе самоуправления карьерой - это активное соотнесение своего способа деятельности с потребностями службы, обеспечение его конкурентоспособности и стимулирование спроса.

Маркетинг может осуществляться в расширенном и концентрированном плане. В первом - одновременно осваивается несколько вариантов выбора. Во втором - внимание концентрируется на определенной должности.

Карьерный маркетинг включает:

1. Изучение потребности государственной службы в специалистах на различных уровнях управленческой вертикали и в горизонтальном распределении должностей по специализации.
2. Выяснение должностных обязанностей и квалификационных требований по предполагаемой к замещению должности и условий ее исполнения, включая компенсацию трудовых затрат.
3. Приведение своих знаний и умений в соответствие с предъявляемыми по должности требованиями.
4. Поиск и реализация способов фиксирования себя в поле зрения лиц, от которых зависит назначение на должность
5. Активные действия по презентации конкретных преимуществ при контакте с должностными лицами, осуществляющими отбор кадров.

Выбор тактики карьерного маркетинга зависит от многих переменных. Основные из них - специфика должности и особенности стиля деятельности предполагаемого руководителя.

Если карьерная цель - должность специалиста, в первую очередь презентуются такие профессиональные качества, как знание предмета деятельности, способность к экспортно-аналитической работе, программированию, подготовке информационных материалов, умение пользоваться современными средствами сбора и обработки информации, инновационная чувствительность.

При презентации на управленческую должность - способность к администрированию, координации, мотивированию, контролю, решению хозяйственных вопросов. Руководитель с авторитарным стилем управления обратит внимание на такие качества претендента на должность, как умение воспринимать распоряжения и быстро на них реагировать, исполнительность, пунктуальность, требовательность к подчиненным, точное соблюдение установленного порядка.

Демократически настроенный руководитель в первую очередь оценит коммуникабельность, рассудительность, инициативность, умение отстаивать собственное мнение, поддерживать в коллективе благоприятный психологический климат, внимание к интересам сотрудников и т.д.

Реальное освоение служебной среды осуществляется в процессе исполнения должности. Карьерная цель - максимальное возвышение в профессиональном мастерстве, в соотношении с должностными требованиями достигается поэтапно. Содержательная сторона этого процесса - приведение личной компетентности в соответствие с компетенцией по должности.

Первый этап - вхождение в должность. На первом этапе расхождение компетентности и компетенции значительно, что создает напряжение и состояние зависимости. Вначале этот недостаток компенсируется имиджем, сформированным при назначении, и обращением за советом к руководству. Нередко используется деструктивная тактика - критика предшественников («довели», «развалили») и неадекватно повышенная требовательность к подчиненным («разбаловались при прежнем руководстве»). Вполне понятно, что такая тактика успеха не приносит.

Если выдвижение на должность произошло с нижнего уровня управления, одно из направлений деятельности назначенцем хорошо освоено. Часто именно этому направлению в начальном периоде уделяется преимущественное (как правило - критическое) внимание. Это также ошибка. Попытки сразу разобраться в проблемах других, малознакомых направлений («разложить все по полочкам») не

удаются.

В этом случае приходится обращаться за помощью к опытным сотрудникам соответствующих подразделений (напряжение зависимости снизу). Освобождение достигается постепенно, с концентрацией первоочередного внимания на проблемах, значимых для вышестоящего руководства, и в процессе активного взаимодействия со специалистами.

Второй - становление в должности. На этом этапе целесообразно сосредоточить внимание на проблемах связей между подведомственными по должности подразделениями в решении общих проблемных задач. Это способствует освоению приоритетных структур организации и активизации координационной деятельности.

Третий - должностное совершенствование. Основное внимание уделяется развитию целостного видения управляемой системы, ее предназначения и места в общей системе управления. Развиваются внешние горизонтальные связи (с сопряженными организациями) и вертикальные - с руководителями, координирующими деятельность связанных с организацией подразделений. Успешная работа в этом направлении создает предпосылки для дальнейшего карьерного движения.

Четвертый - максимизация должностного состояния.

Если предыдущие этапы отражают процесс адаптации к факторам напряжения, то на данном этапе служащий стремится к ассимиляции (усвоению) этих факторов, их адаптации к целям организации и собственным целям.

Компетентность служащего начинает превышать требования компетенции. Формируется настрой на развитие успеха, стремление к инновационным изменениям в организации управляемой системы.

Соответствующая активность встречает, как правило, сопротивление со всех сторон: сотрудники опасаются неопределенности своего положения в связи с нововведениями, непосредственное руководство - дисбаланса в функционировании подведомственных подразделений, сопряженные службы - посягательства на их ресурсы и т.д.

Задержка в разрешении возникающих при этом проблем приводит к кризису, который выражается в двух типичных формах:

1) при слабом энергетическом потенциале служащий уступает сопротивлениям, смиряется с достигнутым уровнем положения, погружается в состояние стагнации, дисквалифицируется (*анергетический карьерный кризис*),

2) при сильном энергетическом потенциале развивается прорывная активность, утрачивается чувство самосохранения, возрастает риск конфликта с вышестоящим руководителем и сотрудниками, деформации связей с сопряженными организациями (*гиперэнергетический кризис*).

Варианты карьерного выхода при развивающемся гиперэнергетическом кризисе:

- замещение вышестоящей должности;
- горизонтальное перемещение в зоне прямого служебного сопряжения (решение начальника «подтянуть» отставшие службы);
- получение дополнительных полномочий по занимаемой должности с соответствующими компенсаторными дополнениями;
- переход в другое ведомство (внесистемный карьерный выход);
- уход в политику (в случае выраженной неудовлетворенности в отношениях с вышестоящим руководством возможен оппозиционный настрой).

При энергетическом кризисе предпочтительнее профессиональное продвижение по горизонтали, переход на консультативную (экспертную) службу, на педагогическую или научно-исследовательскую работу.

В процессе карьерного движения целесообразно ориентироваться на следующие общие принципы служебной тактики:

а) *основополагающие:*

- служебная тактика является инструментом реализации карьерной стратегии, включает в себя нормы поведения, приемы, способы достижения ближайших карьерных целей, их последовательность и комбинирование, адаптируемость в служебной среде;
- в основе служебной тактики лежит ориентация деятельности на запрос потребителя результатов службы (вышестоящее руководство, заинтересованные сотрудники, граждане);

- согласованность неформальных отношений в коллективе сотрудников, поддержание духа команды, возвышение над коллегами только за счет наращивания собственного профессионально-служебного потенциала, а не их принижения;

- соответствие поведения Закону и установленным (сложившимся) в государственном органе нормам;

б) *операциональные*:

- непрерывный анализ изменений в служебной среде и адаптация к новым факторам и изменившимся условиям;

- анализ детерминант достижений и неудач с первоочередной ориентацией в оценке первых на условиях деятельности, вторых - на собственные просчеты;

- непрерывное самообразование, развитие инновационной восприимчивости, способности действовать в экстремальных условиях;

- карьерная активность: возрастание в мастерстве и служебные достижения не должны оставаться незамеченными сослуживцами;

- не ждать случая оценки деятельности руководителем, а создавать его и быть готовым воспользоваться ситуацией.

В заключение необходимо еще раз подчеркнуть, что исчерпывающих рекомендаций по организации карьеры нет и быть не может. Карьера человека - это движение его жизни, а устройство жизни - искусство, которое каждый человек по-своему воспринимает и творит.

Управление развитием карьеры в организации является сложным процессом, требующим значительных ресурсов, и само по себе не гарантирует реализации профессиональных амбиций всем сотрудникам организации. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворенность работников, повышенную текучесть кадров, ограничивает возможности организации эффективно заполнять вакантные должности.

Как всякий организационный процесс, развитие карьеры сотрудников нуждается в оценке эффективности.

Специфические показатели эффективности:

- 1) текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе);

- 2) продвижение в должности (сравнение процентных показателей) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе;

- 3) занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны.

Проверкой профессиональной пригодности персонала государственной службы служит *контрактная форма найма и оплаты труда*.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что формирование и развитие карьеры государственных служащих должно носить научно обоснованный, системный, комплексный характер и постоянно быть в центре внимания центральных и региональных органов государственной власти.

5. ЭТИКА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

5.1. ОБЩЕНИЕ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

Довольно часто мы бываем вовлечены в разного рода конфликты - служебные, бытовые, личные. Ни один конфликт не проходит для нас бесследно. Их итогом становятся стрессы различной интенсивности, ведущие к расстройствам нервной системы, общему снижению тонуса организма, к заболеваниям.

Чтобы успешно преодолевать разрушительные последствия конфликтов, нужно научиться обходить их и, коль скоро мы оказались в них втянуты, выходить из острых ситуаций. Для этого прежде всего необходимо хорошо представлять, какие действия ведут к конфликтам.

К конфликтам располагает следующее поведение:

- высказывание партнеру подозрения в его негативных побуждениях, открытое недоверие;

- перебивание собеседника при высказывании им своего мнения; несдержанность;

- открытое проявление личной антипатии к человеку;

- постоянные или частые мелочные придирки;

- принижение значимости роли человека, его отрицательная оценка, «навешивание ярлыков»;
- угроза;
- подчеркивание разницы между собой и собеседником не в его пользу;
- заниженная оценка вклада партнера в общее дело;
- преувеличение собственного вклада, своей роли;
- устойчивое нежелание признать свои ошибки или чью-то правоту;
- постоянное навязывание своей точки зрения;
- неискренность;
- нарушение персонального физического пространства;
- обсуждение интимных проблем собеседника;
- резкое ускорение темпа беседы, ее неожиданное свертывание;
- игнорирование вами попыток собеседника сгладить противоречия, совместно найти оптимальное решение проблемы.

Как же вести себя в ситуации конфликта? Конечно, каждый конфликт носит неповторимый характер, и нельзя предусмотреть оптимальных путей выхода из них. Но все-таки знание рекомендаций психологов упростит эту задачу.

Важную роль в разрешении конфликта играют следующие моменты:

- адекватность отражения конфликта;
- открытость общения конфликтующих сторон;
- создание климата доверия;
- определение существа конфликта.

Так, на *адекватность отражения конфликта* влияют многие факторы. Одним из них является «иллюзия собственного благородства». Человеку, вовлеченному в конфликт, кажется, что истина и справедливость целиком на его стороне. В большинстве конфликтов каждый из оппонентов считает, что он прав, и стремится к справедливому, с его точки зрения, разрешению ситуации.

Другим фактором, влияющим на адекватность отражения конфликта, является «*поиск соринки в глазу другого*». Каждый из участников конфликта видит недостатки и погрешности противника, но не замечает их за собой. Как правило, конфликтующий не оценивает объективно смысл собственных действий по отношению к оппоненту и с негодованием реагирует на его действия (психологи называют данный феномен «двойной этикой»).

Последнее психологическое явление, влияющее на адекватность восприятия конфликта, по смыслу близко ко второму фактору. Это *упрощение конфликтной ситуации*, в результате которого подтверждаются представления о правильности своих действий и неадекватности действий оппонента.

Указанные психологические явления затрудняют адекватное отражение конфликта и препятствуют его разрешению.

Очень важны взаимная открытость конфликтующих сторон и создание ими климата взаимного доверия, сотрудничества. Достичь этого можно тогда, когда все участники конфликта максимально заинтересованы в достижении общего результата совместной деятельности. Это сблизит оппонентов и позволит найти новые способы преодоления конфликта.

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации для эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта.

Выделяют пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях.

1. Приспособление (изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, поступаясь иногда своими интересами).
2. Компромисс (урегулирование разногласий через взаимные уступки).
3. Сотрудничество (совместная выработка решения, удовлетворяющего интересам всех сторон: пусть длительная и состоящая из нескольких этапов, но идущая на пользу делу).
4. Игнорирование, уклонение от конфликта (стремление выйти из конфликтной ситуации, не устраняя ее причин).
5. Соперничество, конкуренция (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции).

Ваш стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой вы хотите

удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально).

Существуют рекомендации по целесообразному использованию того или иного способа разрешения конфликта в зависимости от конкретной ситуации.

После указания каждой стратегии поведения перечисляются ситуации, в которых данная стратегия целесообразна.

1. Приспособление:

- наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия более существенен для оппонента, чем для вас;
- открывается вероятность появления более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас;
- необходимо признать собственную неправоту;
- отстаивание своей точки зрения требует много времени и значительных интеллектуальных усилий;
- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас.

2. Компромисс:

- у сторон одинаково убедительные аргументы;
- необходимо время для урегулирования сложных проблем;
- необходимо принять срочное решение при дефиците времени;
- сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приводят к успеху;
- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вас может устроить временное решение;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

3. Сотрудничество:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме слишком важен и не допускает компромиссных вариантов;
- основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации;
- необходимы интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;
- представляется важным усиление личностной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности;
- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов);
- вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения.

4. Игнорирование:

- источник разногласий не существен по сравнению с более важными задачами;
- необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;
- изучение ситуации и поиск более предпочтительны, чем немедленное принятие решения;
- предмет спора не имеет отношения к делу, уводит в сторону, и при этом является симптомом других, более серьезных проблем;
- подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;
- напряженность слишком велика, и вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;
- пытаться немедленно решить проблему опасно, поскольку открытое обсуждение конфликта может

ухудшить ситуацию.

5. *Соперничество:*

- требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;
- актуально решение глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности (при уверенности руководителя в своей правоте);
- идет взаимодействие с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль;
- исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять.

Для правильной оценки своего поведения и поведения оппонента необходимо уяснить основную проблему, ответив на вопросы:

1) Как я понимаю оппонента? Какие мои действия и поступки партнера привели к возникновению конфликта?

2) Как оппонент видит проблему? Какие, по его мнению, мои и его действия лежат в основе конфликта?

3) Соответствует ли поведение каждого сложившейся ситуации? (Исследования показывают, что сила реакции обычно не соответствует значимости конфликта);

4) В каких вопросах мы расходимся и в каких солидарны?

При определении причины конфликта нужно точнее уяснить, что в действиях партнера кажется неприемлемым и что неприемлемо для него самого; следует попытаться в спокойной обстановке понять причины конфликта.

Возможные пути разрешения конфликта заключаются в поиске ответов на вопросы:

- Что бы я сделал для разрешения конфликта?
- Что мог бы сделать для этого партнер?
- Каковы общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?

При этом следует:

- проявить внимание и доброжелательность к собеседнику;
- проявить терпимость к особенностям партнера, показать свое искреннее сочувствие;
- быть сдержанным, контролировать свои движения, речь, мимику;
- попытаться понять: что именно привело человека в его нынешнее состояние - каковы явные или скрытые мотивы;
- дать собеседнику полностью выговориться, внимательно выслушать его; хороший эффект дает техника прямого повтора, интерпретации или обобщения услышанного - тем самым человеку дается понять, что он услышан и понят;
- сократить социальную и физическую дистанцию до оптимального уровня;
- отвлечь внимание партнера от болезненного вопроса, хотя бы на короткое время, при этом могут быть использованы любые приемы - от просьбы пересечь на другое место, позвонить, записать что-то до высказывания какой-нибудь нелепой мысли, шутки;
- подчеркнуть общность ваших интересов, целей, задач;
- высказывать собеседнику не готовые оценки и мнения, а свои чувства, состояния, вызываемые его словами; это заставит вашего партнера отвечать вам не односложно, а развернуто, мотивированно, с пояснением своей позиции;
- прежде чем отвечать на критику, замечания, упреки, нужно четко уяснить - что конкретно имеется в виду; вы должны быть уверены, что правильно все поняли;
- разделить с партнером ответственность за решение проблемы;
- в особо острых и затянувшихся конфликтах привлечь посредника.

Для совместного решения о выходе из конфликта следует выяснить:

- Каковы вероятные последствия каждого из возможных путей разрешения конфликта?
- Какой из способов разрешения конфликта вызывает у оппонента чувство удовлетворения?

Хотя в каждом отдельном случае причина конфликта совершенно конкретна, все конфликты имеют сходную основу: фактическое положение дел находится в противоречии с ожиданиями людей.

Если это так, то можно наметить два стратегических путей разрешения конфликта: либо перестроить реальность под ожидания оппонентов, либо попытаться изменить отношение оппонентов к существующему положению дел. А практически чаще всего нужно действовать одновременно по обоим

направлениям

Методы погашения конфликтов:

1. Создайте атмосферу сотрудничества. С момента первой встречи конфликтующих сторон и затем в начале каждой последующей встречи стоит провести несколько минут в неофициальной беседе.

2. Стремитесь к ясности общения. Подготовьте к переговорам необходимую информацию. С самого начала договоритесь о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов.

3. Признайте наличие конфликта. Как ни странно, это бывает труднее всего.

4. Договоритесь о процедуре. Если конфликт признан и очевидно, что он быстро не решается, то вместо того, чтобы продолжать бесплодные споры, договоритесь, где, когда и как начнете совместную работу по его преодолению. Лучше заранее оговорить, кто будет принимать участие в обсуждении.

Поскольку «дома и стены помогают», хорошо собираться либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

5. Сформулируйте проблему конфликта. Главная задача заключается в том, чтобы определить конфликт в терминах той обоюдной проблемы, которая подлежит урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к «нашей» проблеме - это сразу определит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться о ситуации - в чем они видят конфликт, какие чувства это у них вызывает, и в особенности - как каждая оценивает свой вклад в конфликтную ситуацию. Не менее важно выяснить также и то, что каждая из сторон не видит и не признает. Насколько это возможно, постарайтесь отстраниться от скрытых интересов и личных амбиций, способных усложнить его разрешение. С этой целью сосредоточьтесь на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стремясь не переходить на личности. Вряд ли стоит обсуждать побуждения людей или обнаруживать в поведении личные мотивы.

6. Исследуйте варианты решения.

7. Добейтесь соглашения. Здесь нужно обсудить и дать оценку высказанным предложениям, а затем выбрать наиболее приемлемое.

Естественно, оно должно учитывать требования обеих сторон, то есть быть соглашением. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях, когда предмет более важен и сложен, может потребоваться несколько этапов переговоров.

8. Установите крайний срок решения. Если не поставить строго определенный срок, переговоры по конфликту могут тянуться очень долго, поглощая все время. Когда же поставлен предел, стороны будут строить работу, исходя из него. Важно только, чтобы эти сроки были согласованы и приняты всеми сторонами.

9. Воплощайте план в жизнь. Желательно приступить к мерам по урегулированию конфликта как можно скорее после заключения соглашения. Отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон друг к другу.

10. Оцените принятое решение. При разработке самого удачного соглашения по урегулированию конфликта могут остаться обделенные или обиженные.

Существуют также косвенные принципы и методы погашения конфликтов.

Принцип «выхода чувств»

По наблюдению психологов, если человеку дать возможность беспрепятственно выражать свои отрицательные эмоции, то постепенно они сами собой сменяются положительными. Реализация данного принципа требует от вас терпения и способности эмоционально поддерживать собеседника, демонстрируя сочувствие, понимание, которое еще не гарантирует согласия с ним.

Принцип «эмоционального возмещения»

Человек, обращающийся к вам с жалобами на своего оппонента, должен рассматриваться вами как страдающее лицо, хотя действительным пострадавшим может являться и не он. Показав, что считаетесь с этим, вы уже эмоционально возмещаете удрученное душевное состояние собеседника.

Принцип «авторитетного третьего»

Примиряющее, доброе мнение одного из оппонентов о другом, переданное через третье лицо, может побудить обиженного к поиску компромисса.

Принцип «обнажения агрессии»

Вы побуждаете оппонентов в конфликте ссориться в вашем присутствии и достаточно длительное время не пресекаете ссоры. Как правило, при третьем лице конфликтующие не достигают таких крайностей, чтобы пришлось в буквальном смысле разнимать враждующих. Дав им возможность выговорить самое наболевшее, вы продолжаете работу на основе одного из принципов, которые приводятся далее.

Принцип «принудительного слушания оппонента»

Ссора происходит в вашем присутствии. Вы неожиданно останавливаете ссорящихся и предлагаете оппонентам повторить последнюю реплику друг друга. Обычно ссорящиеся не в состоянии воспроизвести реплики друг друга, поскольку каждый слышит в основном только себя, а обидчику приписывает те высказывания, которых тот в действительности не произносил. Непривычность, неожиданность такой ситуации уменьшает накал страстей и взаимного ожесточения, способствует росту самокритичности.

Принцип «обмена позиций»

Вы останавливаете развернувшуюся на ваших глазах ссору, просите враждующих поменяться местами и взглянуть на предмет ссоры глазами оппонента. Этот прием обладает универсальной эффективностью, то есть уместен при устранении конфликтов любого типа.

Принцип «расширения духовного горизонта» спорящих

Побуждая конфликтующих ссориться в своем присутствии, вы тем или иным способом протоколируете ссору (желательно использовать магнитофон или видеокамеру). Остановив ссору, вы воспроизводите запись. Как правило, оппоненты испытывают подавленность от того, что услышали, поскольку оба начинают понимать, что вели себя недостойно. Вы приступаете к разбору ссоры, беспощадно показывая эгоизм каждого.

Существуют специальные тесты, которые позволяют прогнозировать поведение человека в конфликтной ситуации.

5.2. МЕТОДИКА ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Разногласия в отношениях, оценках, приоритетах, стилях жизни и интересах встречаются в любой сфере взаимоотношений - на работе, в семье и т.п. Эти разногласия часто приводят к конфликтам, которые травмируют тех, с кем мы общаемся, коллективы, в которых мы работаем, и нас самих.

По некоторым оценкам, более 65 % проблем в организациях связаны с нарушением отношений между сотрудниками, а не с недостатками навыков или мотивами поведения отдельных работников.

Классическое исследование проблем в области менеджмента, проведенное в различных организациях США, показало, что 25 % времени, затраченного на управление, уходит на улаживание конфликтов. Эта цифра увеличивается до 30 % для руководителей низшего звена.

Решения, принятые в условиях неразрешенного конфликта, редко бывают оптимальными. Поэтому столь актуальна проблема преодоления конфликтных ситуаций.

Три вида иллюзий наиболее ярко показывают, как мы вредим сами себе в условиях межличностного конфликта:

1. Иллюзия «выигрыша-проигрыша».
2. Иллюзия «плохого человека».
3. Иллюзия «камня преткновения».

Иллюзия «выигрыша-проигрыша»: «Наши потребности абсолютно несовместимы, только один из нас может победить». Иллюзия заключается в том, что результат, при котором один выигрывает, а другой проигрывает, воспринимается как неизбежный, хотя на самом деле часто существует альтернатива взаимовыгодного решения.

Иллюзия «плохого человека»: «Наш конфликт - это прямой результат некомпетентности, грубости, глупости или других недостатков партнера; он может быть разрешен только в том случае, если тот их признает и исправит». Считая конфликт прямым следствием личных недостатков другого, мы снимаем с себя ответственность за собственный вклад в создание проблемы. Мы успокаиваем себя, считая, что виноват другой человек, а мы - лишь невинная и несчастная жертва.

Иллюзия «камня преткновения»: «Наши разногласия непримиримы, соглашение невозможно». На

самом деле почти всегда есть обходной путь. Очень редко глубинные интересы каждого участника действительно противоположны. Даже в тех случаях, когда эти интересы несовместимы, поиски разумного компромисса могут привести каждого участника на путь более эффективный, чем продолжение конфликта.

Существует альтернативный конфликту путь. Он прост и эффективен, несмотря на то, что наши привычки часто мешают нам это увидеть. Он позволяет урегулировать разногласия без разрыва отношений, без применения силы и без потерь.

Приведем метод преодоления конфликтов, разработанный американским психологом Даниэлем Дэна.

Шаг 1. Найдите время для беседы.

Для преодоления всех разногласий между людьми необходимо общение.

Шаг 2. Подготовьте условия.

Успеху вашего разговора будут способствовать правильно выбранные время, место и условия.

Шаг 3. Обсудите проблему.

Вступительная часть.

Выразите признательность.

Выразите оптимизм.

Сформулируйте проблему.

Приглашение к разговору.

Диалог.

Задача № 1. Придерживайтесь основного процесса.

Задача № 2. Поддерживайте жесты примирения.

Прорыв.

Когда во время диалога эти задачи выполнены, отношения партнеров могут измениться с «я против тебя» на «мы против проблемы». Этот сдвиг открывает возможность для заключения договора, который удовлетворяет обоих.

Шаг 4. Заключите соглашение.

Сбалансированное.

Поведенчески специфичное.

В устной форме.

В основе этого метода лежат кардинальные правила:

1. Не прерывайте общения ни из-за фрустрации или чувства безнадежности, ни в качестве ответного тактического шага против партнера.

2. В борьбе за власть не прибегайте к силовым приемам: принуждению, угрозам, ультиматумам или физическому воздействию.

Рассмотрим подробно каждый шаг.

Шаг 1. Найдите время для беседы

Партнер по общению часто неохотно соглашается обсуждать с вами разногласия. Поэтому необходимо уговорить его принять участие в диалоге, который, на первый взгляд, касается разделяющих вас проблем. Как вам его уговорить? Вы можете задать следующие вопросы: «Задеты ли каким-то образом ваши интересы из-за возникшего конфликта?», «Если наши разногласия будут как-то улажены (даже если вы уверены в том, что это невозможно), как вы к этому отнесетесь?», «Изменится ли что-нибудь для вас, если мы решим проблему?»

Эти вопросы помогут собеседнику осознать, что ему выгодно уладить конфликт. И как итог лучше прямо попросить о встрече: «Я хотел бы встретиться с вами и подробно обсудить этот вопрос в любое удобное для вас время и там, где вы захотите. Согласны ли вы?»

Убедите партнера, что не требуете от него никаких обязательств, кроме следующих:

- рассказать вам о том, как он видит ситуацию;
- во время диалога воздерживаться от запугиваний, угроз или давления, чтобы не прийти к результату «выигрыш-проигрыш»;
- быть внимательным в течение условленного периода времени.

Позаботьтесь, чтобы собеседник дал вам обещание не уходить, пока не закончится условленное время, даже если продолжение беседы будет казаться ему бесполезным. Это очень важное предварительное условие.

Если один из вас уйдет до наступления прорыва в конфликте, эта встреча в очередной раз станет причиной раздражения. Обязательство не уходить является существенным. Окончание встречи должно происходить только по обоюдному согласию. До тех пор, пока вы не уверены, что это фундаментальное требование принято, рискованно начинать диалог.

Шаг 2. Подготовьте условия

Под условиями подразумеваются время и место, в которых будет происходить диалог (шаг 3). Для создания условий эффективного общения необходимо тщательно продумать обстановку.

Лучше подходит такое место, где вас никто не прервет, где можно избежать телефонных звонков и вмешательства посторонних. Передвижения людей и предметов также отвлекают внимание участников. Это должна быть нейтральная территория или место, которое предпочитает ваш партнер.

Отвлекают и неудобства. Лучше выбрать мягкие стулья или кресла. Холод, духота, неудачное освещение, жажда также могут мешать общению.

Длительность диалога - решающий фактор. Важно, чтобы было достаточно времени для достижения прорыва. Если по истечении оговоренного срока этого не произошло, встреча может оказаться бесполезной.

Хотя порой для обсуждения может потребоваться всего полчаса, а то и меньше, трудно начинать диалог, если вы заранее знаете, что его необходимо закончить так быстро. На всякий случай лучше предусмотреть избыток времени.

Содержание разговора должно сохраняться в тайне. Если вы не уверены в том, что собеседник может и хочет ее сохранить, вам следует особенно обдуманно выбирать выражения во время диалога.

Шаг 3. Обсудите проблему

Встреча состоит из четырех частей: вступление, приглашение к разговору, диалог и прорыв.

1. Вступление.

Выразите признательность: «Я ценю вашу готовность встретиться со мной, подробно обсудить этот вопрос».

Выразите оптимизм: «Я надеюсь, что мы найдем решение, которое будет выгодно для нас обоих».

Напомните: «Очень важно не прерывать обсуждение, а также не сдаваться и не уходить, даже если нам будет трудно. Вы уверены, что можете остаться здесь до..., если потребуется?»

Подчеркните: «Давайте также договоримся во время этой встречи воздерживаться от различных силовых приемов, чтобы подавить другого. Вместо этого давайте искать взаимоприемлемые решения. Вы согласны?»

Сформулируйте вопрос: «Насколько я понимаю, проблема возникла из-за того, что у нас разные точки зрения по поводу...»

2. Приглашение к разговору: «Пожалуйста, расскажите мне, как вы видите ситуацию».

3. Диалог.

Во время диалога, который занимает большую часть встречи, вы решаете две задачи:

- а) и вы, и собеседник должны быть постоянно вовлечены в активную беседу друг с другом;
- б) выявляйте признаки (жесты) примирения, проявляющиеся у партнера, и демонстрируйте их сами, когда вы можете сделать это искренне.

Типичные ошибки:

- вы говорите о предметах, которые не относятся к вашим взаимоотношениям (погода, события дня, техническая информация, другие безопасные темы);
- вы говорите о других людях (сослуживцах, членах семьи), как будто у них находятся ключи к решению вашей проблемы;
- рассказываете анекдоты;
- сдаетесь, выражая безысходность;
- погружаетесь в молчание.

Когда собеседник отклоняется, используя перечисленные приемы, сделайте ему замечание. Замечания по поводу направления разговора помогают больше, чем критика.

Например:

- «Давайте вернемся к нашей проблеме. Что вы думаете о...»
- «Я знаю, это кажется безнадежным, но давайте посмотрим, может быть, мы можем найти выход».

- «Вы молчали некоторое время, я бы хотел знать, о чем вы думаете».
Слушайте партнера терпеливо и с интересом.

Со временем (хотя и не так быстро, как вам хотелось бы) высказывания собеседника начнут обнаруживать, что позиция «я против тебя», которая заставляет его бороться, ослабевает. Это сигнал для вас, что он становится более восприимчив к ориентации «мы против проблемы». Подлинное, искреннее желание примирения не появится до тех пор, пока не «выпущен пар», то есть агрессия не нашла выход через разрядку.

Так как вы управляете диалогом, то ваша задача быть наготове и заметить дружеские замечания партнера. Когда он делает жест примирения, постарайтесь оценить его, даже если вы все еще сердиты.

Например: «Я очень ценю то, что вы сожалеете о сказанном вами... Я до сих пор расстроен тем, какое впечатление обо мне оставило ваше высказывание...»

То, что вы поддержите дружеские замечания другого, поощрит его делать их и в дальнейшем. Жесты примирения помогут вашему движению в направлении прорыва.

4. Прорыв.

Прорыв происходит тогда, когда вы и партнер изменили свои позиции от противостояния («я против тебя») на поиск решения («мы против проблемы»).

Часто небольшой промежуток времени после неудачного диалога позволяет пойти на уступки и «сохранить лицо». После перерыва жесты примирения можно оправдать тем, что «была возможность об этом подумать».

Иногда полезно считать себя «поглотителем стрел».

«Поглотитель стрел» понимает, что от «словесных стрел» реального вреда не будет и поэтому не особенно на них реагирует. «Поглотитель стрел» подавляет в себе желание отомстить. Он хочет реагировать, но не делает этого, опираясь на свою силу воли. Он представляет себя в качестве мишени для атак партнера, зная, что агрессивность того в конце концов иссякнет позже, когда собеседник начнет воспринимать то, что ему говорят, можно будет обсудить выгодное для обоих соглашение.

По своей сути «поглощение стрел» - это манипулирование, которое вводит в заблуждение. Оно заставляет оппонента, с одной стороны, быстрее пожелать примирения, с другой стороны, поверить, что ваша восприимчивость и открытость его доводам является подлинной. В действительности ваша молчаливая покорность не является до конца искренней.

Вы позволяете собеседнику сделать ложные предположения и думать, что в чем-то уступили, дабы немного успокоить его и сделать, в свою очередь, более уступчивым в вопросах, которые действительно важны для вас. При этом внимательное выслушивание показывает вашу открытость тому, что говорит собеседник. Как можно продемонстрировать эту восприимчивость в диалоге?

Вот некоторые специфические приемы.

- поддерживать постоянный контакт глаз;
- неназойливо периодически демонстрировать свои открытые ладони;
- не прерывать;
- не давать советов;
- подводить итог тому, что вы услышали;
- делать замечания, показывая, что вы понимаете чувства собеседника;
- использовать другие речевые и неречевые сигналы. Непримируемые враги не слушают. Если вы будете следовать этим правилам, партнер поймет, что вы не являетесь его непримируемым врагом и готовы понять его проблему.

Если человек чувствует, что к его потребностям относятся с уважением, он будет менее агрессивен, пытаясь довести до вашего сознания свои мысли. Слушая, вы показываете, что не прячетесь за непроницаемым щитом, а открыты и восприимчивы. Вы хотите слушать.

Лучшей моделью диалога является беседа, основанная на следующих принципах.

Отделите человека от проблемы. Некоторые черты характера собеседника могут быть вам неприятны, его оценки могут вас даже оскорблять, а недостаточная тактичность раздражать. Как бы сильно вы ни хотели изменить эти черты, сделать это не возможно. Он останется тем же, кем и был, с таким же психологическим складом, несмотря на все ваши усилия по его перевоспитанию.

Более того, критика личных качеств только усилит конфликт, побуждая к защите. Итак, как изменить

ситуацию? Конфликт можно разрешить, не изменяя человека. Постарайтесь избежать обсуждения личных качеств - как ваших собственных, так и партнера. Вместо этого уделите все внимание проблеме, по которой нужно прийти к согласию.

Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях.

Конфликты отчасти возникают из-за того, что спорящие придерживаются несовместимых позиций по одному или нескольким вопросам.

Каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчет. Если вместо того, чтобы спорить по поводу позиций, мы исследуем лежащие в их основе (свои и оппонента) интересы, тогда может появиться взаимовыгодный вариант решения.

Изучите варианты, которые могут удовлетворить обоих. Попытка договориться на уровне интересов уменьшает накал спора, а это, в свою очередь, помогает поиску взаимовыгодного решения. В таком, более благоприятном для сотрудничества, настроении можно плодотворно искать альтернативные решения, которые были бы выгодны обоим.

Диалог становится дискуссией по решению проблемы, где господствуют ориентация «мы против проблемы», а не «я против тебя». В идеале оба спорщика могут использовать для поиска возможных решений мозговой штурм, приводя столько идей, сколько могут, и не беспокоясь, насколько эти идеи практичны и что они дают. Когда в результате мозгового штурма будет получено множество вариантов решений, можно посмотреть, насколько каждый вариант отвечает истинным интересам каждого участника конфликта.

Найдите объективные критерии.

Чтобы достичь соглашения, нужно принять совместное решение. Решения всегда основываются на критериях, которые характеризуют их как плохие или хорошие.

Обычно в спорах (поисках совместных решений) эти критерии не осознаются. Но тот факт, что мы их не осознаем, еще не означает их отсутствия.

Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих. Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, то ваше соглашение будет более стабильным и длительным. В противном случае одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо и не захочет его выполнять.

Шаг 4. Заключите соглашение

Вы должны четко отразить в устном соглашении, кто, что именно, когда, как долго и при каких условиях делает. Если при этом оговорено и поведение, легко будет определить, как соглашение выполняется каждой из сторон. Полезно проверить соглашение на «поведенческую специфичность». Можно задать следующие вопросы: «Как я пойму, что вы уважаете мои интересы?», «Что вы будете делать для реальной демонстрации своей искренности?», «Что я увижу и услышу?»

В результате возникает взаимное понимание того, как будет выполняться совместное решение. Шаг 4 вообще может быть пропущен, если решается не конкретный вопрос, а просто обсуждается проблема для восстановления доверия.

Вопрос о необходимости заключения соглашения сводится к следующему:

1) Если решения и правила поведения, относящиеся к спорному вопросу, требуют согласия или участия обоих партнеров, то договор заключить необходимо.

2) Если это не так, заключение соглашения необязательно. И все же оно дает участникам возможность испытать приятное чувство завершенности.

Этот метод может применяться при определенных условиях.

1. Конфликт между двумя людьми.

Когда присутствует несколько конфликтующих сторон или одна из сторон представляет собой группу людей, обычно необходима более сложная стратегия разрешения конфликтов.

2. Два человека имеют постоянные взаимозависимые отношения.

Участники должны находиться в значимых взаимоотношениях, которые предположительно не закончатся в ближайшем будущем.

Метод обычно не подходит, да и не нужен, когда взаимоотношения устанавливаются только для беседы по одному или нескольким вопросам. Некоторые люди могут не нравиться друг другу, а их конфликты могут быть наилучшим образом урегулированы просто уклонением от контактов.

3. Оба партнера присутствуют и участвуют в диалоге.

4. Каждый участник способен воздержаться от применения физической силы.
5. Ни один из собеседников разговора не злоупотребляет лекарственными препаратами или спиртным.
6. Ни один из участников разговора не имеет серьезных эмоциональных нарушений.
7. Собеседники разговаривают на одном языке.

5.3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

5.3.1. Конфликты и управление ими

Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения людей между собой, поэтому они существуют столько, сколько существует человек. Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющей их природу, влияние на развитие коллективов, общества нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.

В некоторых исследованиях «духовным» отцом теории конфликтов считается Гераклит, ссылаются на Сократа и Платона. Достаточно часто обращаются к Гегелю, к его учению о противоречиях и борьбе противоположностей.

Начало современным теориям конфликта положили исследования ряда немецких, австрийских и американских социологов, выполненных в начале XX в.: Г.Зиммеля, Л.Гумпловича, Д.Смолли, У.Самнера. Наиболее известным из них является Г.Зиммель, который рассматривал конфликты как неизбежное явление в общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы и присущего личности инстинкта агрессивности.

Деятельность зарубежных фирм, практика работы отечественных организаций, особенно в условиях изменения форм собственности, показывает, что современным руководителям и управляющим персоналом необходимы знания и навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация.

Конфликтная ситуация - это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д.

Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т.е. инцидента - и конфликт может начаться.

Инцидент (повод) - активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны.

Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную ситуацию необходимы:

- значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия;
- наличие препятствия, которое воздвигает один из оппонентов на пути к достижению целей другими участниками (даже если это субъективное восприятие, а не реальность);
- превышение личной или групповой терпимости к возникшему препятствию, хотя бы у одной из сторон.

В конфликтной ситуации уже проявляются возможные участники будущего конфликта - субъекты или оппоненты, а также предмет спора или объект конфликта.

Субъектами конфликта являются участники конфликтного взаимодействия, в качестве которых могут выступать отдельные личности, группы, организации. Следует подчеркнуть, что оппоненты должны иметь возможность действовать от своего лица, а не выступать от третьего лица, не быть средством в реализации чьих-то интересов. В этом случае речь будет идти о посредниках, а не о конкретных участниках конфликта.

Объектом конфликта становится то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора, получение чего одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей.

Например, право распоряжаться имуществом, право собственности на землю, выбора варианта

приватизации государственной собственности. Во всех перечисленных примерах та сторона, которая получает это право, получает и возможность решать все вопросы по своему усмотрению и полностью лишает или существенно сокращает соответствующие возможности другой стороны.

В таком случае объектом конфликта является получение права распоряжаться имуществом, землей, организацией. Субъектами конфликта выступают: исполком, организация, частные лица, т.е. те, кто оспаривает эти права.

Конфликтная ситуация - состояние достаточно подвижное, неустойчивое, легко может меняться при изменении любого из составляющих элементов: взглядов оппонентов, отношений объект - оппонент, при подмене объекта конфликта, появлении условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие оппонентов, отказе одного из субъектов от дальнейшего взаимодействия и др.

При взаимодействии субъектов на поведение каждого из них оказывает влияние формальный, а иногда и неформальный, статус оппонентов, их ранг, т.е. уровень власти, которым реально они располагают.

При столкновении «начальник - подчиненный» изначально ранг начальника выше ранга подчиненного, но впоследствии могут появиться самые разные причины, меняющие такую расстановку сил (переход подчиненного на более высокую должность, привлечение подчиненным на свою сторону вышестоящих руководителей, коллектива).

Конфликтная ситуация - это условие возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт, в динамику необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Существует достаточное количество определений понятия «конфликт». В, частности, приведем два: одно определение - классическое, предложенное в 1950-х гг. американским специалистом по социальным конфликтам Л. Козером и используемое в последнее время для всего множества конфликтов, и второе, разработанное отечественными авторами Ф.М. Бородинским и Н.М. Коряк в конце 1980-х гг., и также широко применяемое.

Конфликт - борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника (Козер).

В данном определении четко и ясно указаны цели конфликтного взаимодействия, возможные действия в случае сопротивления оппонента, причем действия перечисляются в порядке нарастания их силы.

Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей (Бородин, Коряк).

В этом определении акцент сделан на предмет столкновения в виде противоположных целей, интересов, а вопрос методов воздействия остается неизвестным.

Несколько позднее было предложено такое представление конфликта:

конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Сформулируем признаки конфликта:

- наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтная;
- неделимость объекта конфликта, т.е. предмет конфликта не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия;
- желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей.

В связи с тем что возникновение конфликтов неразрывно связано с различными сторонами деятельности человека, количество и разнообразие конфликтов достаточно велико. Для того, чтобы легче ориентироваться в многообразии конфликтов и иметь возможность выбрать адекватный метод воздействия, диагностики и управления, рассмотрим их классификацию.

Антагонистические конфликты представляют способы разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте. Эта одна сторона и выигрывает: война до победы, полное поражение противника в споре.

Компромиссные конфликты допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

Например, заводу-изготовителю поставщик не доставляет заказанное изделие в назначенный срок из-за отсутствия средств у последнего на транспортировку груза. Завод вправе требовать выполнения графика поставок, но у смежника изменились условия. Возможно, при взаимной заинтересованности, достичь компромисса: изменить график поставки, помочь с кредитом, вступить в переговоры.

Социальные конфликты представляют собой высшую стадию развития противоречия в системе отношений людей, социальных групп, институтов. Они характеризуются усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей, коллективов, индивидов. Такие конфликты предполагают наличие значительного промежутка во времени между объективными причинами, породившими эти конфликты, до самих конфликтов и их последствий.

Особенностью *организационных* конфликтов является то, что они являются следствием организационного регламентирования деятельности личности: применения должностных инструкций, внедрения формальных структур управления организацией и др.

Эмоциональные или личностные конфликты характеризуются тем, что неудовлетворение интересов отдельной личности сразу же приводит к ее столкновению с окружающими. Эти конфликты, как правило, вызываются чувствами зависти, враждебности, антипатии и являются быстрой реакцией индивида на ущемление его интересов.

Происходит совмещение (замещение) препятствия к достижению целей и личности, которая, по мнению индивида, мешает ему эту цель достичь. Пример: столкновения в очередях, в домашних условиях, внешне не всегда мотивированные.

Бывают *вертикальные* и *горизонтальные* конфликты их характерной чертой является объем власти, которым располагают оппоненты, на момент начала конфликтных взаимодействий.

Вертикальные - предполагают распределение власти по вертикали сверху вниз, что и определяет разные стартовые условия у участников конфликта: начальник - подчиненный, вышестоящая организация - предприятие, малое предприятие - учредитель.

При *горизонтальных* конфликтах предполагается взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов: руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики - потребители.

Открытые конфликты характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов: ссоры, споры, военные столкновения. Взаимодействие регулируется нормами, соответствующими ситуации и уровню участников конфликта: международными (при межгосударственных столкновениях), правовыми, социальными, этическими.

При *скрытом* конфликте отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. Это происходит при условии, что один из участников конфликтного взаимодействия опасается другого, либо у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы.

Внутриличностные конфликты представляют собой столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликты выбора «из двух зол меньшего».

Например, работнику поручили срочную работу, а у него дома проходит капитальный ремонт и требуется его постоянное присутствие. Либо - это выбор одной из альтернатив, каждая из которых имеет свои «плюсы» и «минусы»: поехать в отпуск или купить новую мебель.

На выбор правильного решения при внутриличностном конфликте человек может затратить много сил и времени, резко возрастает эмоциональное напряжение, а перед принятием решения поведение личности может стать неконтролируемым.

Межгрупповые и *межличностные* конфликты представляют собой столкновение индивидов с группой или групп между собой.

Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует и на практике возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные открытые межгрупповые и т.д.

Рассмотренные конфликты могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные.

Следует различать объективные причины и их восприятие индивидами.

Объективные причины в достаточной степени условно можно представить в виде нескольких укрупненных групп:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- различия в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования;
- взаимозависимость заданий, неправильное распределение ответственности;
- плохие коммуникации.

Объективные причины только тогда являются причинами конфликта, когда сделают невозможным

личности или группе реализовать свои потребности, заденут личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами.

Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

Выбор способа преодоления препятствий будет, в свою очередь, зависеть от эмоциональной устойчивости личности, располагаемых средств защиты своих интересов, объема располагаемой власти и многих других факторов.

Психологическая защита личности происходит бессознательно, как система стабилизации личности для предохранения сферы сознания индивида от отрицательных психологических воздействий. В результате конфликта данная система срабатывает непроизвольно, помимо воли и желания человека.

Необходимость в такой защите возникает при появлении мыслей и чувств, представляющих угрозу самоуважению, сформировавшемуся «я-образу» индивида, системе ценностных ориентации, снижающих самооценку индивида.

В некоторых случаях восприятие ситуации индивидом может быть далеким от реального положения дел, но реакция человека на ситуацию будет формироваться исходя из его восприятия, из того, что ему кажется, и это обстоятельство существенно затрудняет решение конфликта.

Возникшие в результате конфликта отрицательные эмоции достаточно быстро могут быть перенесены с проблемы на личность оппонента, что дополнит конфликт личностным противодействием.

Чем больше усиливается конфликт, тем непригляднее выглядит образ оппонента, что дополнительно усложняет его решение. Появляется порочный круг, который крайне сложно разорвать. Целесообразно это сделать на начальной стадии развертывания события, пока ситуация не вышла из-под контроля.

Существует несколько способов (методов) определения причин конфликтного поведения.

В качестве примера рассмотрим один из них - *метод картографии* конфликта. Суть его состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту.

Работа состоит из нескольких этапов.

На первом этапе проблема описывается в общих чертах. Если, например, речь идет о несогласованности в работе, о том, что кто-то не «тянет лямку» вместе со всеми, то проблему можно отобразить как «распределение нагрузки».

Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблему можно выразить как «общение».

На данном этапе важно определить саму природу конфликта, и пока не важно, что это не полностью отражает суть проблемы. Об этом - позже. Не следует определять проблему в форме двоякого выбора противоположностей «да или нет», целесообразно оставить возможность нахождения новых и оригинальных решений.

На втором выявляются главные участники конфликта. В список можно внести отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе. Допускается также смесь групповых и личных категорий.

Например, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками в организации, то в карту можно включить этих работников, а оставшихся специалистов объединить в одну группу, либо выделить отдельно еще и начальника данного подразделения.

Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. Необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей и их установки определяются их желаниями, потребностями, мотивами, которые необходимо установить.

Термин «опасения» означает озабоченность, тревогу личности при невозможности реализовать

какую-то из своих потребностей. В данном случае не следует обсуждать с участниками конфликта, насколько обоснованы их страхи и опасения, пока они не внесены в карту.

Например, у одного из участников конфликта возникло опасение по поводу чего-то, что при составлении карты кажется маловероятным. Вместе с тем опасение существует и его обязательно надо внести в карту, признать его наличие. Преимущество метода картографии состоит в том, что имеется возможность высказывания в процессе составления карты и отражения иррациональных страхов на ней.

Опасения могут включать следующие позиции: провал и унижения, боязнь оплошать, финансовый крах, возможность быть отвергнутым, потеря контроля над ситуацией, одиночество, возможность быть подвергнутым критике или осуждению, потеря работы, низкая заработная плата, боязнь, что им (участником конфликта) будут командовать, что все придется начинать сначала.

Используя понятие «опасение», возможно выявить мотивы, не называемые вслух участниками конфликта. Например, для некоторых людей легче сказать, что они не терпят неуважения, чем признаться в том, что они нуждаются в уважении.

В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.

Использование метода картографии конфликта рассмотрим на примере ситуации, сложившейся в одном из отделов акционерного общества.

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию. Например, взгляды личности, мотивы и потребности индивидов, групп.

Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения. В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, стачком, милиция, суды.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существует достаточно много методов управления конфликтами.

Укрупненно их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

- внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
- структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
- межличностные методы или стили поведения в конфликте;
- переговоры;
- ответные агрессивные действия, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп. Данные методы не рассматриваются в учебном пособии.

5.3.2. Внутриличностные методы

Заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ «я-высказывание», т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага. «Я-высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен.

Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует навыков и практики, но это бывает оправданным в дальнейшем. «Я-высказывание» построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в

атаку.

Например, придя утром на работу, вы обнаруживаете, что кто-то передвинул все на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете: «Когда мои бумаги передвигают на моем столе, меня это раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом».

Компоновка заявления от «я» состоит из: события, реакций индивида, предпочитаемого исхода для личности.

Событие. Создавшаяся ситуация с учетом применяемого метода требует краткого объективного описания без использования субъективных и эмоционально окрашенных выражений. Можно так начать фразу: «Когда на меня кричат...», «Когда на моем столе разбрасывают мои вещи...», «Когда мне не говорят, что я был вызван к начальнику...».

Реакция индивида. Четкое высказывание, почему вас раздражают именно такие поступки окружающих, помогает им понять вас, а когда вы говорите от «я», не нападая на них, то такая реакция может подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения. Реакция может быть эмоциональной: «я обижен на вас...», «я буду считать, что меня вы не понимаете...», «я решаю все делать сам...».

Предпочитаемый исход события. Когда индивид высказывает свои пожелания об исходе конфликта, желательно предложить несколько вариантов. Правильно составленное «я-высказывание», в котором пожелания индивида не сводятся к тому, чтобы партнер сделал только выгодное для него, подразумевает возможность открытия новых вариантов решений.

5.3.3. Структурные методы

Воздействие преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления.

Координационные механизмы представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

Общеорганизационные цели предполагают разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

Система вознаграждений. Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая большие скидки и тем самым снижая уровень средней прибыли компании.

5.3.4. Межличностные методы

При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

К. Томас и Р. Килменн выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

- приспособление, уступчивость;
- уклонение;

- противоборство;
- сотрудничество;
- компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

- 1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей,
- 2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны. Рассмотрим подробнее эти стили поведения.

Уклонение (избегание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения.

Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Противоборство, конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него.

Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

Уступчивость, приспособление. Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов.

Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать свои собственные интересы, если у индивида мало шансов на победу, мало власти.

Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения.

Данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

При компромиссе действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стили *избегания и уступчивости* не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При *противоборстве и сотрудничестве* конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью.

При *избегании и уступчивости* решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. *Компромисс* может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены. В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных, контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты.

Вместе с тем встает вопрос о цене победы и что представляет собой поражение для другой стороны. Это крайне сложные вопросы при управлении конфликтами, так как важно, чтобы поражение не явилось базой формирования новых конфликтов и не привело бы к расширению зоны конфликтного

5.3.5. Переговоры

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
- отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения «сложившейся ситуации».

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов. На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события.

Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

первичные группы - затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров,

вторичные группы - затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые. Примером существования множества сил за внешним проявлением одного конфликта является «югославский кризис».

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
- предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: *провести диагностику* состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою *цель* участия в переговорах.

В этой связи следует ответить на такие вопросы:

- в чем состоит основная цель проведения переговоров?
- какие есть в распоряжении альтернативы? Реально переговоры проводятся ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми;
- если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон?
- в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Также прорабатываются *процедурные вопросы*: где лучше проводить переговоры? какая атмосфера ожидается на переговорах? важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные участники переговоров считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50 % зависит успех всей дальнейшей деятельности.

Вторая стадия переговоров - первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес») стороны

пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника, то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

Третий этап состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив.

Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на противоположную сторону, попытка оказать давление на ведущего, захватить инициативу всеми возможными способами. Цель каждого из участников - добиться равновесия или небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе - увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. Если переговоры начинают приобретать резкий и характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

Четвертый этап - завершение переговоров или выход из тупика.

К этому этапу уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Председательствующий, используя данную ему власть, регулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

5.3.6. Рекомендации по решению конфликтной ситуации

1. *Признать существование конфликта*, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу.

Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания конфликта нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2. *Определить возможность переговоров*. После признания наличия конфликта и невозможности его решить «с ходу» целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3. *Согласовать процедуру переговоров*. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

4. *Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта*. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. *Разработать варианты решений*. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6. *Принять согласованное решение*. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и др. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7. *Реализовать принятое решение на практике*. Если процесс совместных действий заканчивается

только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

5.3.7. Управление стрессами

Множество конфликтов, сопровождающих нашу жизнь, достаточно часто приводит к дополнительным нервным нагрузкам на человека, к стрессовым ситуациям и необходимости управлять ими.

Понятие «стресс» было заимствовано из области техники, где оно означает способность различных тел и конструкций противостоять нагрузке. Любая конструкция имеет предел прочности, превышение которого ведет к ее разрушению.

Перенесенное в область социальной психологии понятие «стресс» включает в себя целый спектр состояний личности, вызванных множеством событий: от поражений или побед до творческих переживаний и сомнений. Некоторые специалисты считают, что стресс - это такое давление, которое приводит к состоянию эмоционального дискомфорта. Другие полагают, что эмоциональный дискомфорт - это стресс, вызванный давлением или условиями, именуемыми стрессорами.

В целом стресс - явление, часто встречающееся. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, но чрезмерный стресс создает проблемы как для личности, так и для коллективов, организаций.

Под стрессом понимается комплекс физических, химических и психологических реакций человека на стимулы или стрессоры в окружающей обстановке. При этом силы окружающей среды выводят из равновесия физиологические и психологические функции человека.

Состояние стресса может быть вызвано совокупностью физических, психологических факторов, т.е. стрессорами. Например, физические факторы: слишком высокая или слишком низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума и пр.

Примерами психологических факторов, ведущих к возникновению стрессовых ситуаций, являются:

- недостаточная нагрузка сотрудника, при которой работнику не представляется возможность продемонстрировать свою квалификацию в полной мере. Ситуация, достаточно часто встречаемая в отечественных организациях, перешедших на сокращенный режим работы или вынужденных сокращать объемы работ;
- недостаточно ясное понимание работником своих роли и места в производственном процессе, коллективе. Обычно бывает вызвана отсутствием четко установленных прав и обязанностей специалиста, неясностью задания, отсутствием перспектив роста;
- необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных. Характерна для руководителей среднего звена в организации при отсутствии разграничения функций между подразделениями и уровнями управления;
- неучастие работников в управлении фирмой, принятии решений по дальнейшему развитию деятельности организации в период резкого изменения направлений ее активности. Такое положение характерно для значительного количества крупных отечественных организаций, где не налажена система управления персоналом и рядовые сотрудники оторваны от процесса выработки решений.

На многих западных фирмах существуют программы вовлечения персонала в дела фирмы и разработки стратегических решений, особенно при необходимости увеличения объема производства или улучшения качества выпускаемых изделий.

Поскольку стрессы в нашей жизни неизбежны, то необходимо уметь управлять ими, снижать неизбежный вред, который они приносят. Существует несколько способов адаптации человека к стрессам. Первый - на уровне *организации*, в результате изменения в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. Такие изменения устраняют источник стрессовых ситуаций. Второй - на уровне *личности*.

Этот способ состоит в том, чтобы уметь справляться со стрессами индивидуально, используя специальные программы по нейтрализации стрессов. Такие программы включают медитацию, тренинг, упражнения, диету и иногда даже молитву. Они помогают человеку чувствовать себя лучше, расслабиться, восстановить свои силы.

Подобные программы существуют и применяются на уровне всей организации, особенно много их разработано в последние годы на предприятиях стран Западной Европы и США.

Например, в Швеции Закон 1991 г. «О производственной среде» поощряет трудящихся менять свою рабочую обстановку, приспосабливать ее под себя, а администрации предлагается во всем им помогать. В этих странах профессиональный стресс рассматривается в контексте общей обстановки на фирме и в обществе.

Во многих программах во главу угла ставится задача уменьшения стресса за счет лучшей организации труда, изменения характера труда, установления реальных плановых заданий, улучшения личных взаимоотношений в организациях, создания небольших рабочих групп. Американские компании все чаще сталкиваются с требованиями о выплате компенсаций за «профессиональный» стресс и достаточно часто платят.

КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА И КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ

6.1 КОММУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

6.1.1. Коммуникативная культура

Коммуникативная культура - это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять их поведение к достижению желаемых результатов.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость - это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости - грубость. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и экономической категорией. Подсчитано, что в результате грубого обхождения работники теряют в производительности труда в среднем около 17 %.

Корректность - умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, в ходе которых осуществляется поиск истины, появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения. Если спор сопровождается выпадами против оппонентов, он превращается в обычную свару.

Тактичность - одна из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта - это прежде всего чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение. Бестактными могут быть замечания по поводу внешнего вида или поступка, сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу интимной стороны жизни человека и т.д.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, поzerство.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения обещаний и обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением - обманом, ложью.

Предупредительность - это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Высокий уровень коммуникативной культуры определяется наличием у субъекта общения следующих личностных качеств:

- эмпатия - умение видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;
- доброжелательность - уважение, симпатия, умение понимать людей, не одобряя их поступки, готовность поддерживать других;
- аутентичность - способность быть самим собой в контактах с другими людьми;
- конкретность - умение говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовность отвечать однозначно на вопросы;
- инициативность - способность «идти вперед», устанавливать контакты, готовность браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не ждать, когда другие начнут что-то

делать;

- непосредственность - умение говорить и действовать напрямую;
- открытость - готовность открывать другим свой внутренний мир и твердая убежденность в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренность;
- принятие чувства - умение выражать свои чувства и готовность принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;
- самопознание - исследовательское отношение к собственной жизни и поведению, готовность принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Человек начинает лучше понимать других, если познает следующие аспекты собственной личности:

- собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы;
- свои перцептивные умения, т. е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;
- готовность воспринимать новое во внешней среде;
- свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и других культур;
- свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;
- свои способы персонализации внешней среды, т.е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина.

Повышение уровня коммуникативной культуры должно быть направлено на развитие следующих социально-психологических умений:

- психологически верно и ситуативно обусловленно вступать в общение;
- поддерживать общение, стимулировать активность партнера;
- психологически точно определять «точку» завершения общения;
- максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;
- прогнозировать реакции партнеров на собственные действия;
- психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;
- овладевать и удерживать инициативу в общении;
- провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению;
- формировать и «управлять» социально-психологическим настроением партнера по общению;
- преодолевать психологические барьеры в общении;
- снимать излишнее напряжение;
- психологически и физически «соответствовать» собеседнику;
- адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведения;
- мобилизовываться на достижение поставленной коммуникативной задачи.

Не менее важными составляющими коммуникативной культуры являются знания, умения и навыки, относящиеся к речевой деятельности, т.е. культура речи.

В *речевой деятельности* можно выделить три стороны: содержательную, выразительную и побудительную.

Содержательная сторона речи характеризуется богатством, значительностью и доказательностью мыслей. *Выразительность* речи связана с ее эмоциональной окрашенностью: речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, тусклой.

Побудительная сторона речевой деятельности состоит во влиянии ее на мысли, чувства и волю слушателя. От уровня речевой культуры, охватывающей содержательную, выразительную и побудительную стороны, зависит степень восприятия речи слушателями.

К числу основных показателей культуры речи в деловом общении можно отнести:

- словарный состав (исключаются оскорбляющие слух (нецензурные), жаргонные слова, диалектизмы);
- словарный запас (чем он богаче, тем ярче, выразительнее, разнообразнее речь, тем меньше она утомляет слушателей, тем больше впечатляет, запоминается и увлекает)
- произношение (нормой современного произношения в русском языке является старомосковский диалект);
- грамматика (деловая речь требует соблюдения общих правил грамматики, а также учета некоторых специфических отличий; в частности, центральное место в деловой речи должно быть занято

существительными, а не глаголами);

- стилистика (к хорошему стилю речи предъявляются такие требования, как недопустимость лишних слов, правильный порядок слов, отсутствие стандартных, избитых выражений).

Особенности развития каждой личности, уникальность ее внутреннего мира и деловой среды позволяет говорить и об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры. Важно помнить, что коммуникативная культура поддается развитию в процессе социально-психологического обучения.

6.1.2. Виды корпоративного общения

Корпоративное общение - это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Корпоративное общение отличается от общения в широком смысле тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения.

В деловом корпоративном общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон).

Значительную часть делового общения занимает *служебное общение*, т.е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время, в стенах организации.

Однако деловое общение - понятие более широкое, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных работников, и собственников-работодателей, происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и пр.

Корпоративное общение можно условно разделить на *прямое* (непосредственный контакт) и *косвенное* (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Различают два вида корпоративного общения: вербальное и невербальное.

Вербальное общение (от лат. verbalis - словесный) осуществляется с помощью слов.

При *невербальном общении* средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и пр.

Корпоративное общение может осуществляться в различных стилях. Выделяют три основных стиля общения:

- ритуальный стиль, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. В ритуальном общении партнер - лишь необходимый атрибут, его индивидуальные особенности несущественны, в отличие от следования роли - социальной, профессиональной, личностной;

- манипулятивный стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. По сути, любое обучение, убеждение, управление всегда включает манипулятивное общение;

- гуманистический стиль, который направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, предполагает удовлетворение такой человеческой потребности, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании.

Гуманистическое общение продиктовано не столько снаружи (целью, условиями, ситуацией, стереотипами), сколько изнутри (индивидуальностью, настроением, отношением к партнеру). В данном общении больше, чем в других видах, прослеживается зависимость от индивидуальности.

Партнер воспринимается целостно, без разделения на нужные и ненужные функции, на важные и неважные в данный момент качества. Вместе с тем существуют ситуации, когда данное общение и даже его отдельные элементы неуместны.

Кроме того, каждому человеку присущ свой индивидуальный стиль, или модель поведения и общения, который накладывает характерный отпечаток на его действия в любых ситуациях.

Индивидуальный стиль общения зависит от индивидуальных особенностей и личностных черт, жизненного опыта, отношения к людям, а также от характерного для данного общества вида общения.

Корпоративное общение реализуется в следующих основных формах: деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

Деловая беседа - передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно.

Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- стимулирование деловой активности и пр.

Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

• *Деловые переговоры* - основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

• *Спор* - столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии и пр.

• *Деловое совещание* ~ способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.

• *Публичное выступление* - передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.

• *Деловая переписка* - обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста.

Письма, исходящие из вышестоящих организации, содержат, как правило, указания, уведомления, напоминания, разъяснения, запросы. Подведомственные организации направляют вышестоящим сообщения, запросы. Организации обмениваются письмами, содержащими просьбы, предложения, подтверждения, извещения, сообщения и пр. Переписка как вид делового общения делится на собственно деловую и полуофициальную.

Деловое письмо - это корреспонденция, направленная от имени одной организации на имя другой. Она может быть адресована коллективу или одному человеку, выступающему в качестве юридического лица.

К такой корреспонденции относятся коммерческие, дипломатические и другие письма. Частным официальным письмом является деловое послание, которое адресуется от имени частного лица организации частному лицу. Деловая переписка сохраняет ряд этических и этикетных норм и правил, которые очеловечивают ее, ограничивая канцелярский характер.

В деловом общении, особенно во взаимодействии руководителей и подчиненных, используются такие методы воздействия, как поощрение, критика, наказание. Основные этические требования к *поощрениям* - их заслуженность и соразмерность качеству и эффективности трудовой деятельности.

Критика является наиболее распространенной формой выражения неудовлетворенности деятельностью подчиненных или коллег по работе. Критика должна быть объективной (т.е. вызываться негативным поступком, неумелой и недобросовестной работой) и конструктивной, вселять в работника уверенность в его способностях, мобилизовывать на лучшую работу.

Наказание может быть осуществлено в виде выговора, штрафа, понижения в должности, увольнения. Основное этическое требование к наказаниям - их неотвратимость за систематические и осознанно допускаемые недостатки.

6.1.3. Управление корпоративным общением

Управление корпоративным общением - это многообразные формы и методы управления взаимодействием людей. В процессе корпоративного общения благодаря установившимся контактам происходит восприятие людьми каких-то сведений, настроений, распространение или пресечение слухов, поддержка или развенчание источника информации. Естественно, что все деловые люди должны владеть техникой живого контакта, как на индивидуальном, так и на коллективном уровне, а также умением обращаться со словом.

При общении происходит взаимодействие двух личностей. Общение - вид самостоятельной человеческой деятельности, и атрибут других ее видов.

Корпоративное общение - важнейший фактор не только становления и самосовершенствования работника, но и его духовного и физического здоровья.

Кроме того, общение - универсальный способ познания других людей, их внутреннего мира. Благодаря деловому общению работник приобретает свой неповторимый набор личностно-деловых качеств.

Корпоративное общение выполняет многообразные функции, главными из которых являются:

- организация совместной деятельности;
- формирование и развитие межличностных отношений;
- познание людьми друг друга.

Все это невозможно осуществить без коммуникативной техники общения, степень владения которой является главным критерием профессиональной пригодности работника кадровой службы.

Работник кадровой службы как профессионал должен уметь:

- формулировать цели и задачи общения;
- организовывать общение;
- разбирать жалобы и заявления;
- владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;
- вести переговоры, управлять деловым совещанием;
- предупреждать конфликты и разрешать их;
- доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать согласия, вести беседу, дискуссию, диалог, спор;
- осуществлять психотерапию, снимать стресс, чувство страха у собеседника, управлять его поведением.

Существуют социально-психологические методы управления общением: заражение, внушение, подражание, убеждение, мода, принуждение.

Заражение - это бессознательное, стихийное принятие личностью определенного психологического состояния.

Внушение - это активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение происходит при условиях авторитетности источника внушения, доверия к источнику внушения, отсутствия сопротивления внушающему воздействию.

Подражание - это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить и т.п. другого человека. Самое массовое проявление подражания - следование моде, и особенно неосмысленное копирование манеры одеваться, говорить и держать себя наподобие всевозможных кумиров в молодежной среде.

Убеждение - это целенаправленное воздействие, оказываемое с целью трансформировать взгляды одного человека, в систему воззрений другого, является главным методом воздействия на сознательную сферу личности. Его назначение - активизация мышления личности при усвоении информации, формирование у нее убежденности.

Метод убеждения воздействует и на обыденное, и на теоретическое сознание. На уровне обыденного сознания в результате этого воздействия образуется понимание. В этом мыслительном образовании присутствуют представления о чем-то, вера в предлагаемую информацию. Все это носит упрощенно-познавательный характер.

Только тогда, когда личность преодолит горизонты обыденного понимания и поднимется до основательного содержательного познания какого-то явления, в ее сознании начнут складываться убеждения, т.е. собственная позиция.

Убеждение редко применяется как отдельный метод воздействия на людей. Оно постоянно взаимодействует с подражанием и внушением. Отличие между этими понятиями состоит в том, что убеждение предполагает сознательное понимание людьми адресуемой им информации, а подражание и внушение рассчитаны на неосмысленное восприятие этой информации в силу авторитета выступающего, настроения аудитории, под давлением общественного мнения, личной ценностной ориентации.

Подобный психологический эффект воздействия можно наблюдать при прослушивании лекций, проведении массовых театральных, спортивных мероприятий. Ярким примером результативности подражания и внушения являются такие явления, как мода и слухи.

Применение метода подражания основывается на склонности людей к групповым психологическим состояниям. Еще Аристотель говорил, что люди отличаются от других живых существ тем, что в высшей степени склонны к подражанию, и первые познания человек приобретает посредством подражания. На последнее хотелось бы обратить внимание. Подражание как сознательное или бессознательное имитирование чьих-то действий, манеры поведения и мышления, широко распространено в жизни, в том числе и деловой практике.

Более сложным является метод внушения. Это приведение путем слова или каким-то другим способом в определенное психологическое состояние (настроение, впечатление, действие) другого лица при отвлечении его волевого внимания.

Отличие внушения от подражания состоит в том, что при подражании достижение цели обеспечивается наглядной выразительностью источника информации при повышенной привлекательности исходящей от него информации. Здесь эффект образа - основа восприятия информации. А при внушении достижение цели определяется непосредственным эмоциональным воздействием, главный заряд которого несет слово.

Принуждение по сравнению с предыдущими методами - наиболее насильственный метод воздействия на людей, так как предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям. В основе принуждения лежит страх перед наказанием и другими нежелательными для индивида последствиями. Этически принуждение может быть оправдано в исключительных случаях, в частности, если дело доходит до нарушения правопорядка или установленных в обществе моральных норм.

В общении убеждение, внушение, подражание и принуждение применяются как взаимосвязанная система методов. Руководитель призван умело их использовать во время проведения рабочих собраний, публичных встреч, совещаний.

Как бы ни был профессионально подготовлен руководитель, он обязан постоянно совершенствовать свою технологию общения с людьми, как на массовом, так и на индивидуальном уровне. Найти свой стиль в общении с людьми - важное условие успеха.

Назовем факторы, влияющие на выбор стиля общения.

Во-первых, состав аудитории. Полезно принимать во внимание все то, что характеризует ее культурно-образовательные, национальные, возрастные, психологические и профессиональные качества. Различные аудитории предполагают специфические подходы к достижению наилучшего коммуникационного воздействия.

Во-вторых, содержание и характер материала выступления. Например, в выступлении, в котором рассматриваются актуальные вопросы профессиональной деятельности, недопустим авторитарный тон, безапелляционность высказываний. Необходимо проявлять больше доверия к людям, советоваться с ними в процессе выступления. Допустим доверительный обмен мнениями, открытое желание взаимно обогатиться знаниями - надежный вариант коммуникационного общения.

В-третьих, объективная самооценка выступающего своих личностно-деловых качеств, научной компетенции в тех проблемах, с которыми он вышел к людям. Важно не переоценивать и не занижать свою научно-экономическую и практическую подготовленность. Следует самокритично оценить свои коммуникабельные качества, серьезно задумываться над техникой общения, контролировать себя в процессе общения.

Существуют несколько видов делового общения:

- менторский - поучительный, назидательный;
- одухотворяющий - возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества;
- конфронтационный - вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться;
- информационный - ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление знаний в их памяти.

Следует стремиться всячески освободиться от менторского тона, остерегаться появления у руководителя ноток поучающего общения. Не должно быть демонстрации интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакций на излагаемый материал.

Современные люди сдержанно относятся к информационному общению. Они хотят обмена мыслями, утверждения себя в научном понимании реальных факторов, выработки собственных убеждений. Не случайно сейчас популярно одухотворяющее общение.

В его процессе люди проникаются достоинствами интеллектуального общения. У них актуализируется потребность в совершенствовании своего духовного мира. Одухотворяющее общение - наглядный показатель высокой культуры общения.

Конфронтационное общение в ряде случаев дидактически необходимо. Бывают пассивные аудитории или аудитории, которые, как говорят, ничем не удивишь. Бывают темы выступления, которые не вызывают у людей по самым разным причинам живого интереса. Конфронтационная манера общения используется для активизации внимания людей, втягивая их в обсуждение проблемы, она

наиболее предрасполагает к возникновению дискуссий, к противоборству различных точек зрения.

Выделяют следующие принципы корпоративного общения:

- создание условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности;
- полномочия и ответственность;
- поощрение и наказание;
- рациональное использование рабочего времени.

6.2. ЭТИКА УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА

Совершенно очевиден тот факт, что одной из важнейших сторон любой профессиональной деятельности является повседневное общение с людьми. Представители многих профессий испытывают потребность в различных рекомендациях по организации деловых встреч, программированию бесед, уклонению от конфликтов и т.д. Динамика современной деловой жизни способствует возникновению нестандартных ситуаций, на которые необходимо быстро, четко и адекватно реагировать в процессе межличностного взаимодействия.

Все это требует наличия определенных знаний, выработки необходимых навыков общения.

Существуют различные технологии установления межличностного контакта (психологического, эмоционального и т.п.). Наиболее приемлемыми представляются, на наш взгляд, рекомендации, разработанные научно-методическим центром юридической и психолого-педагогической подготовки «Инновация».

Их адаптация к особенностям современной жизни дает возможность предложить конкретную методику, которая позволит одновременно устранять психологические барьеры, организовывать сближение с партнером по общению и диагностировать его личностные особенности.

Предлагаемая методика установления контакта направлена на создание обстановки доверительности и поэтому приемлема для большинства ситуаций делового (профессионального) общения. Максимально благоприятные условия для «срабатывания» методики возникают при неоднократном межличностном общении, а ее использование в ситуации разового контакта может не привести к желаемой цели.

Методику рекомендуется применять во взаимоотношениях партнеров по бизнесу, коллег, начальника с подчиненным - тогда, когда вы выстраиваете общение по типу сотрудничества, на основе демократического стиля взаимодействия.

Для практического применения методики необходимо усвоить следующие принципы.

1. Последовательное и полное прохождение всех стадий установления контакта. Это существенно, поскольку задержка на каком-либо этапе ведет к своеобразному «окаменению» отношений. Они фиксируются на определенной точке и не развиваются дальше. Это происходит, если долго оставаться на одном этапе. Когда делается попытка «перепрыгнуть» этап или ускорить его созревание, возможно торможение и даже возникновение конфликта.

2. Ориентировка и опора только на четкие и заранее изученные признаки и показатели возникновения этапа, достижения его зрелости и готовности к замене следующим.

3. Ответное желание и стремление партнера самостоятельно действовать в направлении сближения. Это важно, поскольку именно стремление к сближению порождает возникновение необходимой мотивации. Нельзя отводить партнеру пассивную роль. Необходимо ориентироваться не только на собственное воздействие, но и на неизбежное ответное воздействие. Это не означает одинаковой ценности ролей, но предполагает, что вызванная к жизни самостоятельная активность собеседника даст больший результат, чем ваша односторонняя активность как инициатора контакта.

Методика установления контакта предполагает последовательное прохождение пяти этапов, названия которых отражают их сущность.

I этап. Снятие психологических барьеров.

II этап. Нахождение совпадающих интересов.

III этап. Определение принципов общения.

IV этап. Выявление качеств, опасных для общения.

V этап. Адаптация к партнеру и установление контакта.

Соблюдение последовательности этапов принципиально важно как для установления контакта, так и для осуществления психологического воздействия на партнера. Рассмотрим каждый из этапов

подробно.

I этап. Снятие психологических барьеров

При первой встрече двух людей (например, коллег по работе, начальника и подчиненного, партнеров по бизнесу) оба ожидают друг от друга определенных действий. Именно это и влияет на их позиции в первоначальных отношениях.

Готовясь к какому-либо влиянию со стороны другого (а оно, как правило, не является желанным при первой встрече), человек воздвигает - неосознанно и неотчетливо - ряд психологических барьеров между ним и собой: повышенные осторожность, контроль за высказываниями.

Таким образом, каждый заранее страхует себя этими психологическими барьерами, выступающими в качестве преград. И многое при первом общении будет зависеть от того, насколько вам удастся преодолеть эти барьеры. Опыт показывает, что наилучшим средством является *периодическое высказывание своего согласия с партнером и формирование такой же реакции с его стороны*.

Целесообразность самого согласия заключается в том, что оно создает удовлетворяющее партнера положение и само по себе не содержит элементов конфликта, конфронтации. Согласие всегда является тем, что ожидается как желанное явление, способное ослабить напряженность и исключить противоречие. Первое «противостояние» двух людей (даже в том случае, когда не ожидается прямого психологического воздействия) всегда вызывает настороженность, напряжение.

Обычно это порождается отсутствием информации о том стиле взаимодействия, который будет предложен партнером. Неизвестной представляется и установка, которую тот примет, а также позиция и роль, избранные им для общения. Именно поэтому напряжение, не способствующее общению, должно быть снято.

Таким образом, две функции первого этапа - снятие психологических барьеров и снижение напряжения – объединяются в одну основную функцию - подготовка путей для последующего взаимодействия.

Основные факторы первого этапа делятся на положительные и отрицательные.

Положительные факторы - все те условия, которые вызывают согласие или ведут к накоплению согласий по различным вопросам. К ним относятся:

- а) частота согласий;
- б) их взаимность и совпадение;
- в) чередование согласий с той и другой стороны. *Отрицательным фактором* является, прежде всего, настороженность, которая определяет возникновение барьеров.

Когда партнер увидит, что вы соглашаетесь с ним, с его суждениями, мнением или утверждением, он воспримет это как свое достижение. Частота согласий такого рода закрепляет желаемый стиль действий. Множество согласий создает у собеседника длительное и устойчивое состояние удовлетворенности действиями - как своими, так и партнера.

Важным принципом работы инициатора контакта на первом этапе общения должен быть *выбор нейтральной темы для беседы*: события общественной жизни, погода, результаты спортивных состязаний и т.п. При этом разговор должен вестись с такими оценками проблем и вопросов, с которыми нельзя не согласиться. Как правило, это наиболее общие для определенной группы суждения, мысли и мнения, которые принимаются всеми.

Таким образом, главная задача - исключить моменты, которые могут вызвать напряжение, тревожность или создать психологический барьер. В конечном итоге, в центре внимания всегда находится то, что не связано с принятием решения и поэтому не вызывает затруднений. Инициатор контакта должен придерживаться кардинального принципа - согласие со всеми высказываниями партнера и получение согласия с его стороны.

Признаки и показатели I этапа

Конец I этапа характеризуется следующими признаками: а) паузы после ваших вопросов становятся короче;

б) начинают преобладать собственные сообщения собеседника, возникают его произвольные объяснения и дополнения к уже сказанному;

в) уменьшается количество односложных ответов и реактивных вопросов (вопрос на вопрос).

Результаты I этапа

Напряженность начальных отношений (как исходное состояние) сменяется расслабленностью (релаксацией). Сверхконтроль, присущий начальной фазе отношений (как результат ожидания воздействия с вашей стороны), сменяется вначале наблюдением за развитием отношений, а затем включенностью в общение по линии согласия. Тревожность и напряженность уменьшаются.

II этап. Нахождение совпадающих интересов

На II этапе общения начинается поиск «точек соприкосновения», которые могли бы стать исходными элементами для установления контакта с партнером (тогда как на первом этапе определяющую роль играли ваши заявления о согласии с ним). В основе данного этапа лежит поиск совпадений: совпадающие темы, мнения, оценки, переживания. Совпадения, таким образом, выступают как платформа для сближения. Базой такой платформы чаще служит какой-то общий интерес, который разделяется обоими участниками беседы.

Особенно значим интерес, «хобби», потому что он кажется свободным и независимым от личностных особенностей, понимается и принимается сторонами как обмен информацией, например, об охоте, филателии, фотографии и т.п.

На самом деле он не только приковывает внимание обменом мнениями, оценками и суждениями, но одновременно и отвлекает от некоторого «дела», от того, что может рассматриваться как обязанность и связано с официальной стороной общения. Здесь важно и совпадение в оценках. У людей, разделяющих один и тот же интерес, чаще совпадают суждения о других предметах.

В разговорах на отвлеченную, но волнующую обоих собеседников тему, на время снимаются и различия в общественном положении, статусе. В дальнейшем именно это способствует сокращению дистанции.

Таким образом, целесообразность II этапа состоит в том, чтобы *построить первичную основу для объединения* (первичную общность), а затем на базе общих совпадающих и привлекательных для каждого моментов «двигаться» с партнером некоторое время параллельно. Одновременно вырабатываются первичные навыки совместной работы.

Важная функция второго этапа общения состоит в возможности получить положительные эмоции от реализации устремлений собеседника. По существу, «вращение» вокруг одного и того же общего предмета интереса создает не только базу для таких эмоций, но и ту основу для общения, к которой можно вернуться в любое время.

При обсуждении отдельных элементов общего предмета интереса происходит одновременная их оценка и выявление одинаковых суждений. Одновременность переживаний по поводу этих оценок создает предпосылки к первому совпадению во мнениях.

В дальнейшем это можно рассматривать как основу для распознавания по отдельным признакам состояния удовлетворенности, которое ожидается от общения и желанно для вас. Это также основа для того, чтобы судить о результатах своего воздействия.

Таким образом, стоящие на II этапе общения задачи можно свести к следующему: построение рассуждений, согласие с партнером по вопросам, вызывающим общий интерес, вызов у него переживания, ознакомление с особенностями его поведения. Предмет общего интереса выполняет функцию и эталона, и организатора, и стержня беседы.

Механизмы второго этапа

Интерес к какому-либо предмету или теме важен тем, что он целиком поглощает сознание собеседника. Положительная эмоциональная окраска темы способствует тому, что ваш партнер будет стремиться продолжать разговор и углублять его. В то же время его сознание «приковано» к теме интереса, тормозит, устраняет из поля зрения все, что не соответствует и не способствует ее развитию.

Существенную роль в упрочении взаимодействия играет то, что люди, общающиеся по любому объединяющему их интересу, обычно одинаково рассуждают, а это облегчает налаживание отношений. Принципиально на этом этапе сосредоточение внимания на одном общем интересе.

При этом вы не должны демонстрировать наличие перевеса, преобладания над партнером (например, в информации). Необходимо занять пассивную позицию при получении информации от собеседника.

Необходимо стремиться к тому, чтобы *общий интерес* не только был найден, но и *стал доминирующим*. Если он отсутствует, следует найти то, что предпочитается человеком. Обычно это

области, где тот преуспевает, достигает положительных результатов и явно имеет шансы выступать активно, где существует его преимущественная осведомленность или опыт.

Чтобы состояние, вызванное интересом, оказывало наибольшее влияние на процесс взаимодействия, тактически целесообразно данный интерес поддерживать до определенных пределов, не истощивать его до конца, поскольку это означало бы одновременно исчезновение и эмоций, и стремления продолжать общение.

Тактические приемы второго этапа. Все тактические приемы, используемые вами на II этапе, должны быть направлены на активизацию разговора об общем интересе для усиления эмоций или исключения отвлечения внимания партнера на другие проблемы. Можно выделить следующие приемы.

Прием «Наращение». В начале разговора на ту или иную тему вы можете быть внешне безразличны к высказываемым положениям и мнению - до того момента, когда начинаете заметно интересоваться каким-либо суждением партнера. В дальнейшем показывайте нарастание интереса в процессе общения.

Прием «Детализация» заключается в высказывании повышенного интереса к подробностям в изложении собеседника, а также в просьбах интерпретировать сказанное.

Прием «Проблемы». Для его применения необходимо владеть какой-либо сенсационной информацией последнего времени и высказать по ее поводу некоторые собственные суждения. Все это должно быть оригинальным высказыванием, но не противоположным мнению собеседника. Как правило, партнер стремится к тому, чтобы объяснить неясности и возникшие вопросы с точки зрения своих позиций.

Прием «Переключение» состоит в том, что в рассуждения по теме, избранной в качестве общей, все чаще включаются элементы другой проблемы, на которую вы «переключаете» собеседника. Это дает возможность распространить эмоции, возникающие по основной теме, на любую иную, нужную вам.

Признаки и показатели II этапа:

- а) нахождение одной темы, равно приемлемой для обеих сторон (основной признак);
- б) периодический возврат к одной теме;
- в) появление общего фонда слов и выражений;
- г) в зоне развившегося интереса и при ведении разговора по интересующей обоим теме сокращаются отдельные фразы и выражения (практически достаточно произнести только начало некоторых фраз, и собеседник может их продолжить);
- д) поток сообщений по этой теме приобретает характер внезапно возникших воспоминаний.

Результаты II этапа

Установление взаимопонимания всегда вызывает желание продолжать общение и сближение, создает ряд первичных «опорных пунктов» для того, чтобы в дальнейшем расширить область возможного взаимодействия.

Продолжительное и непрерывное общение по поводу одного и того же интереса способствует первоначальному взаимодействию (по типу сотрудничества), которое может продолжаться. Образуются предпосылки и возможности для того, чтобы этот стиль распространялся и на другие темы разговора.

Создается ожидание повторения положительных эмоций.

III этап. Определение принципов общения

На предшествующем этапе общения вашей целью был поиск исходного фундамента для установления контакта. На данном этапе следует перейти к декларированию своих качеств, что заставит собеседника поступить аналогичным образом. Речь идет о демонстрации тех черт, которые являются наиболее подходящими для построения постоянных отношений.

Это своеобразное оповещение о некоторых собственных принципах поведения, которыми руководствуются люди при общении. Поэтому, например, человек и подчеркивает необходимость прямооты, честности, справедливости и т.д.

Основная функция III этапа заключается в осуществлении первого обмена информацией об индивидуальных принципах общения и отборе ценных и ведущих качеств партнера.

Все, что собеседник предложит вам как принципы общения (честность, прямооты и т.п.), должно быть вами принято. Это сформирует у него готовность к ответному принятию не только высказанных вами принципов (и декларированных вами собственных качеств), но и других утверждений, которые вы

выскажете в последующем. Тем самым постепенно утверждается позиция приемлемости.

Ваши взаимоотношения с партнером на III этапе будут определяться рядом положительных и отрицательных факторов.

Положительные факторы:

а) предложение наиболее общих принципов, приемлемых для всех («я покладистый», «я всегда готов к обсуждению», «я думаю, все равно все уладится», «я прямой», «я считаю, что лучше не говорить резко: люди могут обидеться» и т.п.);

б) проявление качеств, которые совпадают с ожидаемым от человека; мера их воздействия на другого увеличивается, если передающий сообщает то, что приятно принимающему;

в) быстрая и положительная реакция на предложенное, как правило, вызывает повышенный интерес к сообщению.

Отрицательные факторы:

а) изображение тех качеств, исполнение которых не может быть гарантировано;

б) демонстрация авторитарных качеств;

в) попытки анализа предлагаемых качеств;

г) высказывание сомнений в отношении принципов, изложенных партнером (сомнение в их наличии, степени выраженности, искренности и т.п.).

Механизмы III этапа

Основой для механизмов III этапа является представление каждого участника отношений о том, что у него есть некоторый набор качеств, которые он может демонстрировать своему партнеру. Оба проявляют те качества, которые считают необходимыми для общения и которым будут следовать.

Подчиняясь определенной принятой линии поведения, партнеры должны намеренно гасить порывы к нежелательным действиям, которые могут повредить вашему тактическому замыслу. В этом состоит регулирование поведения на данном этапе? Подчеркивая свои недостатки и подшучивая над ними, вы как бы предлагаете партнеру принять иронический стиль общения, показывая, что склонны к юмору или к спокойному и легкому решению вопросов.

В другом случае вместо того, чтобы сказать «я сдержанный», можно замедлять ответы, продумывать свои суждения, медленно излагать материал и т.п. Это послужит партнеру сигналом о том, что вы предлагаете рассудительный, вдумчивый и серьезный стиль общения.

На данном этапе важно придерживаться следующих принципов.

Принцип «Готовности» выражается как установка на принятие и учет любого сообщения собеседника. Такая готовность всегда положительно оценивается партнером.

Принцип «Ответного сообщения о себе» заключается в том, что само по себе общение, принявшее форму диалога, создает своеобразный ритм обмена мнениями. В связи с этим всякое ответное сообщение расценивается партнером как принятие его слов и способствует нормальному развитию беседы.

Принцип «Постепенного раскрытия своих качеств» заключается в том, что все черты, о которых вы оповещаете партнера, сообщаются вами в определенной последовательности. Отдельные качества должны не просто пониматься вашим собеседником, но и «усваиваться» им, то есть в дальнейшем соотноситься с системой его собственных качеств. Именно поэтому не следует «подавать» их все сразу. Иначе о вас может быть составлено неправильное мнение - «человек беспечный», «человек напористый», «человек неугомонный» и т.п.

Принцип (негативного плана) - «Избежания». Необходимо опасаться преждевременных формулировок, даже если материала для обобщения достаточно. Это поможет избежать подведения сведений о партнере под какое-либо определение, категорию (например, «человек себе на уме», «человек, избегающий сообщать о себе» и т.д.). Учитывая, что каждый человек в определенный период хочет предстать перед другим в выгодном свете, необходимо предоставить ему эту возможность.

По существу, ваша тактика в этом случае заключается в том, чтобы обеспечить переход от нейтральных интересов к тем, которые имеют личностный смысл. Вы должны обеспечить получение того объема информации, который желает сообщить вам партнер («желаемые качества»).

Необходимо стремиться, чтобы у собеседника появилась убежденность, что все сообщаемое им учитывается. Например, можно сказать: «Я вижу, вы общительны», «Вы непосредственны», «Вы понимаете точку зрения другого человека», «Вы быстро ориентируетесь», «Я рад, что увидел в вас то, что для меня представляется особенно ценным».

Желательно, чтобы высказывания о ваших собственных качествах, которые идут вслед за сообщениями собеседника, не противостояли характеристикам, высказанным им перед этим. Вера собеседника в то, что все предлагаемое им принимается, позволяет ему избавиться от сомнений.

Вы, в свою очередь, не должны проявлять сомнений относительно высказанного партнером, никоим образом не пытаться уличить его в неточностях, разоблачать выдумки. Рационально заранее подводить собеседника к необходимости высказываться о том, что его тревожит, и в первую очередь о тех свойствах, которые у него могут внезапно проявиться.

Именно поэтому следует говорить о достаточной степени выраженности у человека таких качеств, как решительность, прямота и откровенность. Это - своеобразная «специальная подготовка» к последующему их проявлению, стремлению высказаться о своих отрицательных качествах или скрываемых сторонах личности.

Тактические приемы III этапа

Прием «Формулирование принятого». Необходимо периодически формулировать вслух то, что собеседник желает подчеркнуть. Это и удовлетворяет партнера, и сокращает количество попыток повторять то, что он уже однажды высказал.

Прием «Подведение итогов». Желательно периодически суммировать высказанное ранее и выделять моменты совпадения во мнениях.

Прием «Сходные мнения» («Уподобление»). Вы специально высказываетесь о том, что, по вашему мнению, служит доказательством идентичного понимания отдельных моментов в поведении и отношениях. Например, вы можете сказать: «Согласны ли вы с тем, что, по возможности, нужно быть откровенным?»

Прием «Оправданные ожидания». Вы высказываете некоторые суждения о том, что ожидали именно такого поведения, решения вопроса и именно такого способа взаимодействия («Я и сам так думал», «Я полагал, что вы решите этот вопрос точно так же, как и я»).

На III этапе общения предлагаемые и демонстрируемые вашим собеседником качества свидетельствуют о его предпочтениях. Они могут также рассматриваться как те, которые предстоит определенное время поддерживать. Партнер будет вести себя в соответствии с «заявленным» набором свойств.

Признаки и показатели III этапа:

а) первые упоминания о принципах, которыми человек руководствуется в отношениях с людьми и в общении;

б) подчеркивание собственных качеств и свойств;

в) появление повторяющихся штампов поведения (например, частое обращение к одним и тем же словам: «откровенно говоря», «прямо скажу», «об этом нужно основательно подумать» и т.п.) означает или предложение принять его откровенность, или стремление быть прямым, или желание быть осторожным; такие сентенции, как «я всегда соглашаюсь с тем, что правильно», «я не могу не согласиться», если они включают одни и те же конструкции, свидетельствуют о том, что партнер желает, чтобы учли его готовность к согласию;

г) оповещение о типичных привычках и предпочтениях; в этих случаях имеют место своеобразные введения: «я привык...», «обычно я...», «я люблю...», «мне нравится...» и т.п.

Результаты III этапа

Создается общее представление о наборах качеств, которые предлагаются партнерами для общения. В то же время именно на данном этапе некоторые реальные качества вашего собеседника не проявляются (отрицательные, являющиеся помехой для общения, которые, по мнению их носителя, следует «гасить» или «не показывать»). Они тщательно скрываются.

«Торможение» негативных качеств и их утаивание ведут к тому, что они «выключаются» на этот период и не играют роли в общении.

Достижением III этапа должно стать первое «ощущение взаимопонимания». Ваш собеседник считает, что в достаточной степени понимает если не ваши качества, то хотя бы ваши желания, и одновременно «ощущает», что сам понят.

Вы и ваш партнер начинаете приобретать установку на принятие личностных особенностей собеседника. Именно это способствует активизации общения.

IV этап. Выявление качеств, опасных для общения

После того, как на III этапе проявятся качества, которые ваш партнер считает необходимым показать (оповестив тем самым о принципах, предлагаемых для общения), наступает период, когда вам следует выявить его «невьясненные» черты.

Во-первых, возможны некоторые ситуации (например, конфликты), при которых выявятся другие качества собеседника.

Во-вторых, могут проявиться привычные стереотипы его поведения. Именно поэтому целесообразно заранее выяснить некоторые свойства и качества, которые могут в дальнейшем вызвать недоброжелательное отношение к вам, то есть опасные качества партнера. Обычно у каждого человека есть некоторые особенности, которые он скрывает от людей.

Причины сокрытия разные. Их нужно учитывать для того, чтобы правильно ориентироваться в построении отношений.

Некоторые качества пытаются скрыть из-за их опасности для коммуникации (несдержанность, бестактность, вспыльчивость, резкость, грубость и т.п.), другие - потому, что они являются социально неодобряемыми (завистливость, хитрость, лживость, черствость и т.п.).

Однако есть в числе утаиваемых свойств некоторые, расцениваемые человеком как собственные «слабости», которые он не хочет «выставлять напоказ». Например, один стыдится своей романтичности, другой боится обнаружить склонность внезапно смущаться и т.п. Эти особенности скрываются из-за того, что могут стать предметом иронических замечаний, насмешек или даже нападок.

Иногда маскируют качества, которые связаны с поведением в трудных или опасных ситуациях (например, нерешительность или трусость). Скрывают и такие, которые препятствуют развитию отношений (подозрительность, недоверчивость), либо связаны с преимущественно отрицательной оценкой окружающих (пренебрежение, презрение, высокомерие), либо используются для подавления другой личности (агрессивное поведение, авторитарность).

Итак, основное назначение данного этапа - получение «объемной» картины личности, сведений о ее «обратной стороне» и составление наиболее полной характеристики вашего партнера.

Основная функция IV этапа общения - поиск тех качеств, которые еще не выявились на предыдущих этапах, но которые присущи человеку. Поскольку они не проявлялись раньше по той причине, что их «тормозили», избегали показывать в полной мере, либо прямо скрывали, необходимо их выявить.

Другая задача заключается в том, чтобы определить силу опасных качеств относительно всех остальных, степень вероятности их проявления, а также круг тех обстоятельств, для которых эти качества предназначены (в которых они проявляются). Таким образом должна быть обеспечена предсказуемость появления конкретного качества в конкретных обстоятельствах.

Факторы IV этапа

Положительные факторы:

- а) нацеленность на то, чтобы не фиксировать ваше внимание на появившихся или установленных качествах партнера;
- б) отсутствие тенденции к осуждению с вашей стороны отрицательных качеств и эмоций собеседника при их обнаружении;
- в) понимание значения вашего частичного самораскрытия для сохранения прочных отношений;
- г) готовность к тому, что некоторые ваши отрицательные качества будут раскрыты.

Отрицательные факторы:

- а) ваше поведение может быть расценено как «выведывание качеств»;
- б) маневрирование (уклончивые ответы на прямые вопросы о качествах, «сплошные вопросы»);
- в) ваши прямые вопросы относительно отрицательных качеств собеседника (в начале это расценивается им как «приписывание»).

Механизмы IV этапа разделяются на те, которые обеспечивают обнаружение качеств, и те, которые дают возможность проверить их силу. Например, сопоставляется то, что было ранее объявлено вашим партнером как «сдержанность», с тем, что реально наблюдается в его поведении. Если объявленное совпадает с вашим наблюдением, значит, сокрытие отсутствует. В другом случае «срывы» и вспышки

гнева дают вам основание считать, что заявленная ранее сдержанность нереальна, возможно, она маскирует более опасное качество (например, агрессивность).

Таким образом, на основе сравнения одного и того же качества по разным проявлениям фиксируются согласованность или рассогласованность. Как правило, материалом для сопоставления является, с одной стороны, смысл заявленного ранее, а с другой - особенности речевого поведения, интонации, мимики и жестикуляции партнера.

Другими объектами сопоставления служат комплексы качеств, типичные для многих людей (ожидаемые и реальные). Например, когда говорится о «прямоте», «общительности», то ожидается и реальное проявление откровенности. Однако в поведении человека иногда наблюдается несоответствие. Скажем, человек полагает, что должен рассказать вам, насколько сильно он зависим от мнения других, не уверен в себе, опасается неудач, излишне робок в некоторых ситуациях и т.д.

В то же время ему трудно отказаться от того, что он в самом начале демонстрировал свою независимость, твердость, легкое отношение к неудачам. Он осознает, что желаемое выдавал за действительное, но практически не в силах иногда отказаться от ранее заявленного.

Следовательно, мотивационной силой начинает обладать то, что имело место вначале. Все это налагает определенный отпечаток на межличностные отношения и является постоянной помехой в налаживании контакта с собеседником.

Основой механизма, позволяющего выявлять скрываемые свойства, является фиксация внезапно возникшего отклонения от сформировавшегося стиля поведения. Например, на фоне обычного поведения в определенной ситуации появляются неожиданности: партнер демонстрирует непривычную нетерпимость к вашим высказываниям - прерывает вас, позволяет себе саркастические реплики.

Сам факт такого отклонения от установившегося стиля оказывается возможным в связи с тем, что на IV этапе ослабевают контроль за своим поведением. Первыми выходят из-под контроля те качества, которые были у человека наиболее «мощными». Именно поэтому они и «прорываются».

Принципы IV этапа.

Принцип «Инициативы». Не ожидая сообщений от своего собеседника, вы должны продемонстрировать готовность начать рассказывать о себе, своих слабостях и некоторых отрицательных сторонах личности.

Принцип «Откровенности». После установления определенных отношений вы должны продемонстрировать готовность быть откровенным.

Принцип «Эквивалентности». Вы должны сообщать о себе столько же и в той же мере, сколько сообщает о себе собеседник.

В отличие от других этапов здесь допускаются ваши сомнения и могут быть высказаны возражения. Споры являются нормальным явлением, создающим необходимый фон отношений.

Одной из основных особенностей тактики вашего поведения должно стать постепенное приближение к проблеме скрываемых или отрицательных качеств собеседника. Одновременно вы избегаете всего того, что может увести от данной темы или способно насторожить партнера и заставить его замкнуться.

Учитывая ритмику обмена высказываниями и принимая во внимание то, что собеседник уже высказывался о себе, следует начинать собственные признания о своих слабостях. Так, можно сообщить о некоторых ваших привычках, которые могут отрицательно влиять на процесс общения.

Например: «Я имею привычку все время говорить и не давать возможности высказаться собеседнику... Может быть, я злоупотребляю этим и в нашем разговоре» (тем самым вы одновременно подчеркиваете и принцип очередности в высказывании - диалог, и предложение высказаться более открыто).

В этих случаях вы ожидаете сообщения об особенностях поведения собеседника, которые он раскрывает в ответ. Далее можно переходить на суждения о собственных неодобряемых свойствах, мешающих коммуникации.

Например: «Я говорю часто непонятно. Это мой недостаток и своеобразный эгоизм. Как правило, выговариваешься сам, сознавая, однако, что страдает собеседник». При этом полезно просить партнера не допускать проявления вами негативных качеств.

Например: «Мне очень трудно бороться с моей нетерпеливостью. В беседе часто приходится контролировать свою несдержанность. Вы, если можете, напоминайте мне, когда я делаю первые попытки, свидетельствующие о

проявлении моего нетерпения. Иногда я сам могу не заметить, когда начну перебивать вас, либо переключаться на другие темы».

Тем самым, помимо откровенности, подчеркивается и смысл раскрытия отрицательных качеств для взаимного контроля. Упоминание некоторых собственных неодобряемых свойств дает вашему партнеру возможность почувствовать заинтересованность в преодолении помех при общении.

Однако не менее важно установить специфический стиль поведения, который осознается как необычный, но на самом деле не опасен для совместной деятельности. Следует, например, указать собеседнику: в некоторых случаях перебивание его рассуждений не означает проявления неодобрения или несогласия, а свидетельствует о том, что уже многое понятно и не требует пояснений.

Например: «Не удивляйтесь моей привычке постоянно придирается к отдельным словам или выражениям. Это не означает, что я что-то имею против вас. Мне необходимо самому избавиться от сомнений и неясности».

Возможна и другая тактика поведения, которая будет провоцировать высказывания собеседника. Можно специально крайне заострить все, что уже было высказано партнером относительно его качеств, то есть отобрать исключительно положительные характеристики и похвально отозваться о них.

Если возвести все сказанное в абсолютное значение и представить как своеобразный итог оценки индивидуальности партнера, то это должно предстать перед ним как явно неправильная односторонняя картина. Пытаясь возражать, он будет противоречить такому одностороннему освещению его личности, то есть сопротивляться, спорить по существу той характеристики, которую сам дал себе.

Важно лишь подчеркнуть ее исключительность. В этой ситуации можно ожидать, что собеседник будет стремиться поправлять, добавлять, вносить изменения и, главное, исправлять неверный образ, сложившийся у вас. При этом он будет высказываться и о своих отрицательных сторонах.

Например, вы можете заявить: «Судя по тому, что вы сообщили мне и что я узнал сам, у вас почти идеальный характер - портрет человека, обладающего только положительными качествами. Я не усмотрел ни одного отрицательного».

После этого можно ожидать опровержения типа: «Нет, это не совсем так. Вы не правы, вы чересчур хвалите меня. На самом деле у меня, как и у всех людей, много отрицательных черт». Затем, как правило, в доказательство приводится перечень своих отрицательных качеств.

Можно привести и ваше собственное сомнение в реальности того образа партнера, который сложился после III этапа: «Вы сами понимаете, весьма сомнительно, чтобы у кого-либо все было исключительно положительным. Вероятно, и у вас есть некоторые отрицательные свойства». Обычно такие сомнения вызывают у человека потребность описать некоторые стороны своего характера.

На IV этапе общения вы можете:

- а) допускать споры, но не осуждение;
- б) придавать большее значение самому факту сообщения о скрытом, нежели характеристике его содержания (подкреплять любое раскрытие качеств);
- в) постоянно подчеркивать свое доверительное отношение к собеседнику, проявлять уверенность в том, что все сказанное не будет никому передано, а останется известным только вам двоим;
- г) в случае возникновения спора немедленно прекращать его.

При построении всех тактических конструкций вы можете столкнуться с одним важным явлением. Это своеобразный феномен испытания вас на надежность. Специфическое тестирование вас партнером заключается в том, что он начинает задавать вопросы, в которых звучит всегда один и тот же мотив: каково ваше мнение о некоторых отрицательных свойствах других людей и их характеристиках?

Часто это сопровождается просьбой доказать и обосновать такие характеристики. Для собеседника важно, как именно вы выскажетесь о другом человеке. Вы испытываетесь им перед установлением с вами доверительных отношений и допустите ошибку, если будете рассказывать о скрытых качествах других людей (выдавать их). Вам в дальнейшем не расскажут ни о каких аналогичных моментах, о порицаемых поступках и пороках.

Здесь достаточно любой отговорки, чтобы не сообщать собеседнику сведения о других людях. Его вполне могут удовлетворить такие сентенции: «Я не могу сообщить, поскольку это не моя тайна», «Я не могу обсуждать глубоко личные подробности жизни других людей», «Я полагаю, что это никому не интересно», «Это не тема для разговора».

На первый взгляд в просьбах рассказать о других проявляются только мера доверия и просьба о помощи. Однако на самом деле это - испытание. Во всяком случае, следует учитывать, что перед человеком рано или поздно встанет вопрос о том, способны ли вы на конфиденциальные отношения и умеете ли хранить тайны, секреты. Умение умалчивать о секретах других, безусловно, располагает к доверию и вызывает готовность раскрыть те или иные стороны своей жизни.

Если ваш партнер по общению не стремится к высказываниям, можно применить психологический прием. Но прежде необходимо установить причины, почему это происходит. Собеседник может сдерживаться из-за того, что опасается неодобрения или отрицательной оценки с вашей стороны. Какие же тактические приемы будут способствовать возбуждению (или ускорению) у вашего партнера потребности высказаться?

Прием «Высказывание сомнений» заключается в том, что некоторые сообщения собеседника вы подвергаете сомнению после их высказывания. Этим вызывается односторонняя защита. Поводом для таких сомнений всегда должно быть какое-либо неожиданное несоответствие в только что высказанном. Сомнения хотя бы по одному факту должны быть высказаны незамедлительно - партнер будет стремиться немедленно устранить их.

Прием «Сопоставление противоречий». Когда нужно возбудить у человека активную направленность на самостоятельное высказывание, следует сопоставить (столкнуть) все противоречия, которые могут быть «предъявлены» ему как его собственные. Естественно, нужно их предварительно накопить. Это позволит ему выйти из выжидательного состояния. Обычно человека можно побудить к высказыванию, указав на противоречия в его словах.

Прием «Диагностические вопросы». Ваши вопросы, касающиеся свойств и качеств других людей, побуждают партнера высказать свое мнение по поводу их характеристик, а тем самым - его отношение к отрицательным качествам. Выясняется его представление о правильности поведения окружающих.

Эти вопросы выявляют его оценку поведения других людей, средства оправдания их действий, а также приемы сокрытия собственных поступков. Внезапность таких вопросов - необходимое условие беседы, обычно она вызывает меньшую настороженность и более быструю реакцию, нежели ваше вкрадчивое поведение, способствующее усилению самоконтроля со стороны партнера.

Прием «Вызов спора» заключается в том, что вы начинаете спорить по какому-либо поводу, происходит острый обмен мнениями. Обычные возражения с обеих сторон создают ситуацию, при которой каждый сопротивляется воздействию другого и высказывает свои аргументы. Спор и защита позиций вызывают стремление собеседника выдавать собственные способы воздействия или защиты.

Прием «Расслабление». Иногда человек готов рассказать о себе, но в то же время чувствует себя неловко, неуверенно, не знает, с чего начать разговор. В этих случаях целесообразно снять напряжение, отвлекая внимание на посторонние темы.

Признаки и показатели IV этапа

а) первое выражение партнером сомнений в устойчивости и достоверности в ваших глазах определенных им ранее своих качеств;

б) явные расспросы, просьбы сообщить, какой может быть сделан партнером выбор в той или иной ситуации: «Не может быть, чтобы вы ничего не сказали ему в тот раз», «Наверное, вы тогда спокойно вышли из ситуации» и т.д.;

в) стремление собеседника изменить ваше мнение о его личностных особенностях, о неправильном первом заключении: «Вы сильно ошиблись в своих выводах относительно меня», «А вы не допускаете мысли, что основательно заблуждаетесь относительно характеристики моей личности?», «Вы преувеличиваете мои достоинства» и т.п.;

г) своеобразное самообнажение и самообвинение, проявляющиеся в высказываниях вашего партнера о его поведении: «Я, как всегда, оказался слабым», «Я обычно бываю чересчур резким в таких ситуациях», «Я не могу действовать уверенно в этих обстоятельствах», «Я безволен», «Я циник» (это как бы компенсация за предыдущее сокрытие);

д) его рассказы о себе как о другом человеке («рассказы о приятеле»); абстрактному, вымышленному товарищу приписываются отрицательные свойства, чтобы установить, как они будут приняты вами; тем самым собеседник пытается приучить вас к восприятию таких свойств;

е) попытки «опережающих возражений»; до того, как вы выскажете свое суждение о партнере, он стремится сам высказаться о себе: «Вы хотите сказать, что я недостаточно осведомлен», «Вы сейчас думаете, что все, о чем вы мне говорите, не пойдет впрок», «Вот вы сейчас будете говорить мне...»;

ж) «экстремизм» собеседника: его особое отклоняющееся поведение или поступок для выведывания вашей реакции: «А если я обманул вас?»;

з) попытка навязать вам спор или дискуссию.

Существенным признаком IV этапа являются расспросы партнера о других людях, в основном об их скрываемых личностных особенностях и свойствах: «Что из себя представляет Д.?», «Как далеко простираются амбиции Н.?». Анализ показывает, что это своеобразное испытание вас «на прочность». Как уже подчеркивалось, выпытывание о других людях - лишь способ с самого начала проверить, насколько вам можно довериться и при каких условиях можно быть с вами откровенным. В то же время это - свидетельство готовности и назревшей потребности раскрыться.

Результаты IV этапа

В результате поисков, направленных на выявление отрицательных качеств партнера, вы обнаруживаете те его черты, которые не проявлялись ранее и не были вам известны. В ходе выявления таких качеств вы должны учитывать также способы их сокрытия и выявить мотивы маскировки. Именно поэтому становится более понятной роль таких качеств в структуре личности собеседника.

Установленные качества переходят в разряд значимых не только для вас. Осознание того, что ранее скрываемое стало известно вам, становится важным обстоятельством и для вашего партнера, который теперь постоянно соотносится с данным фактом и соотнобразует с ним свое поведение.

Результат IV этапа - выяснение тех привычек, которые также являются помехами в общении (рассеянность, небрежное выслушивание собеседника, перебивание и др.). Например, в силу сложившейся привычки оставлять без внимания вопросы собеседника ваш партнер продолжает говорить, хотя вы уже высказали возражения. Он не реагирует на них и тем самым разрушает ритм обмена мнениями. Или он не дает вам до конца высказать мысль и прерывает вас, то есть навязывает темп, который не может быть принят и усвоен вами.

Таким образом, к концу IV этапа общения положительные качества вашего собеседника зафиксированы, отрицательные будут иметь тенденцию к проявлению, с чем вам нужно считаться. В дальнейшем вы должны будете либо избегать проявлений выявленных отрицательных черт личности партнера (то есть избегать ситуаций, в которых они могут проявиться), либо делать поправку на них.

V этап. Адаптация к партнеру и установление контакта

К этому этапу ваши отношения с партнером по общению становятся достаточно ясными, определенными. Вы осведомлены о личных качествах друг друга. Поскольку вы в основном уже выявили главные достоинства и недостатки своего собеседника, создаются предпосылки для оказания направленного воздействия на него, построения доверительных отношений.

Важно здесь поддерживать процесс взаимодействия на оптимальном уровне. Это возможно только при таком распределении ролей, когда наиболее рационально используются ваши потенциалы, когда исполнение роли каждого участника общения соотносится и совпадает с ожиданиями другого. Роли распределяются по принципу взаимного дополнения. Кроме того, вырабатываются совместные правила поведения.

Основными на V этапе являются *механизмы, регулирующие приспособление одной личности к другой* (то есть характеристики одного человека регулируются до тех пор, пока они не будут оптимальными с точки зрения взаимодействия с характеристиками другого). Их можно назвать адаптивными. Другие, которые обеспечивают процесс приспособления, связаны с коррекцией. Это механизмы, определяющие оптимальный режим взаимодействия при внесении в него постоянных поправок.

Нередко включается специфический для данной стадии механизм, благодаря которому появляются буферные образования. Они способствуют нейтрализации опасных реакций в ответ на специфические раздражения.

Например, можно использовать следующие предварительные фразы: «Я хочу сказать вам прямо, только вы не обижайтесь...», «Вы можете не соглашаться с этим, но я должен предупредить вас о том, что вопрос этот непрост», «Не удивляйтесь и не возмущайтесь тем, что сейчас услышите».

Подстраиваясь под качества партнера, вы тем самым управляете его поведением и закрепляете те качества, которые обеспечивают эффективное взаимодействие. При этом необходимо опираться на

принцип «общей судьбы».

Он заключается в констатации того, что сама по себе длительность обмена мыслями, информацией, эмоциями на протяжении предшествующих этапов создает общий продукт деятельности, обладателем которого являются оба собеседника. Это способствует сближению и облегчает вам психологическое воздействие.

Ваша тактика на данном этапе общения должна сводиться к ведению равноправного диалога. Можно использовать все, что будет способствовать снятию опасений собеседника за уступки, на которые он пойдет по вашей просьбе. Поэтому все приемы должны быть направлены на возбуждение у партнера стремления к взаимодействию с вами.

Прием «Первичные действия». Когда возникает угроза проявления какого-либо нежелательного качества или свойства, целесообразно смягчать ситуацию. Если может появиться обида, следует предупреждать: «Вы только не обижайтесь на то, что я сейчас скажу вам». Вероятные вспышки гнева можно также предупредить: «Вы только не сердитесь на то, что сейчас услышите».

Прием «Указание на качество, требующее регуляции» рассчитан на то, чтобы с помощью ожиданий определенных действий включить соответствующую мотивацию поведения: «Зная вашу нетерпеливость, все же прошу потерпеть, поскольку это необходимо для решения данного вопроса».

Прием «Подчеркивание и утверждение образовавшейся совместимости». Когда партнер имеет достаточно четкую установку на то, что какие-то совместные действия возможны только при наличии исходной совместимости, следует подчеркивать, что она уже образовалась и проявилась к данному моменту. Например: «В связи с тем, что мы можем совместно успешно решать вопросы, необходимо спокойно обсудить создавшуюся ситуацию. Сейчас мы придем к нужному и правильному решению».

Прием «Обращение за советом» применяется в тех случаях, когда констатируется пассивная позиция собеседника и необходимо повысить его значимость. Прием способствует появлению у него желания быть активно включенным в разработку общих планов и программы поведения.

Именно на конечной стадии общения появляется возможность проверить правильность предварительной диагностики партнера. Только теперь вы можете услышать от него более или менее доверительные высказывания относительно скрываемых сторон (в той форме, которую человек считает необходимой).

Это могут быть его отрицательные поступки, слабости, негативные привычки. В качестве скрываемых могут выступать и отдельные представления собеседника, его взгляды, принципы поведения, установки.

В отличие от тех разрозненных сведений об отрицательных сторонах личности, которые могут фигурировать на IV этапе, здесь у вас появляется возможность получить целостную картину. Важным бывает также и отношение к своим действиям, поступкам и оценкам других. Человек начинает высказываться о себе, своих действиях, о действиях других людей в тех выражениях, которые характерны для него.

Признаки и показатели V этапа

Для этого этапа типичны признаки, говорящие о изменениях в поведении партнера, его высказывания и обращения, свидетельствующие о предпочтении принять общие суждения и решения. Начинает преобладать стремление подчеркнуть «общность целей», «одно направление», «совместные решения» и т.д.

Отмечается стремление оповещать вас о предполагаемых действиях, ставить вопросы на обсуждение.

Наиболее ярким сигналом изменений является *«эффект бумеранга»*. В определенный момент вы начинаете чувствовать, что собеседник сообщает ваши собственные, ранее высказанные мысли, мнение, суждения и оценки. Это знак того, что они были в достаточной мере усвоены им, приняты и выдаются уже как результат его размышлений.

Еще одним показателем наступившего этапа является отчетливая смена суждений и оценок. То есть если раньше собеседник был против какого-либо положения, то теперь он изменил свою позицию.

Иногда это проявляется в смягченной форме: в виде готовности к принятию всего предложенного вами («Говорите, что и как нужно сделать для того, чтобы все было хорошо»), иногда - в форме неожиданного признания правомерности высказанного вами, даже и в ограниченных пределах. Это своеобразная сдача позиций и предложение решать спорный вопрос так, как вы считаете нужным. Разновидностью подобного поведения является предложение вам самому делать выбор при возникновении множества вариантов.

Показателем сформировавшегося этапа являются высказывания типа «как мы условились», «как мы договорились», «как мы решили» и т.д.

Результаты V этапа

Итог - понимание не только качеств партнера, но мотивов и причин его действий. Кроме того, в ходе общения вы способствуете формированию у него различных психологических состояний, которые облегчают контакт: комфортности, защищенности, которые происходят от внутренней уверенности в вашей помощи при решении проблем.

Все это сопровождается уверенностью собеседника в правильности принятого решения, так как оно было выработано совместно. Ваше одобрение его поведения порождает у партнера уверенность в правильности собственных намерений и тем самым создает предпосылки к их реализации.

6.3. РЕЧЕВАЯ КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО РАЗГОВОРА

6.3.1. Деловой разговор как особая разновидность устной речи

Деловой разговор - это устный речевой контакт между людьми, связанными интересами дела, которые имеют необходимые полномочия для установления деловых отношений и решения деловых проблем.

Каждодневно ведя деловые разговоры друг с другом, а также со своими клиентами, люди проявляют порой вопиющую речевую безграмотность, что существенно снижает их деловую активность и не позволяет в полной мере реализовать свой потенциал.

К сожалению, категория «деловой разговор» как научное понятие в современной лингвистике отсутствует. Отсюда и полная неразработанность устной деловой речи в сфере предпринимательской деятельности.

Между тем такая речь имеет свою лексико-грамматическую и стилистическую специфику. Она проявляется в том, что ее сугубо деловой и конкретный характер препятствует проникновению грамматико-стилистических средств художественной литературы, зато влияние разговорно-бытового и официального делового стилей проявляются наиболее ярко. Именно эти особенности в значительной мере определяют организацию речевого материала делового разговора и его языковую специфику.

Деловой разговор – это в первую очередь устная деловая речь, которая имеет существенные различия с ее письменной формой. Деловой разговор представляет собой непосредственное общение, которое предполагает конкретного собеседника (или собеседников), что дает возможность непосредственно воздействовать на него (или на них).

Наличие собеседника позволяет использовать мимику, жесты, интонацию и другую технику общения, что существенно отличает устную деловую речь от ее письменной формы.

Непосредственное общение исключает возможность предварительного обдумывания, а потому деловой разговор полон непринужденных форм общения, а также некоторых грамматических и стилистических особенностей. Так, для этой разновидности деловой речи характерен определенный отход от обычных морфологических норм общелитературного языка, которые в деловом общении нередко рассматриваются как излишество, не позволяющее точно и кратко передать смысл высказывания.

Уже стало нормой употребление в деловой речи единственного числа в значении множественного тех существительных, которые имеют собирательное значение, например: «Эти агрегаты состоят из генератора постоянного тока, соединенного эластичной муфтой с двигателем внутреннего сгорания». Или: «На этом стенде представлены три токарных станка с резцом принципиально нового образца».

В деловой устной речи стало обычным употребление во множественном числе тех существительных, которые в общелитературном языке имеют форму только единственного числа (табаки, масла, стали, битумы, бумаги, ремонты и др.), а также «усечение» окончания в родительном падеже ряда имен существительных мужского рода. Например: «Напряжение сети 120 вольт» (вместо вольтов). «Сила тока в цепи не превышает 12 ампер» (вместо амперов). «Толщина пластин прибора не превышает 7 микрон» (вместо микронов).

Некоторые слова и обороты в устной речи деловых людей имеют более широкие границы

сочетаемости, чем в обычном литературном языке. Например, глаголы «обеспечить», «выполнить», «осуществить» имеют здесь почти неограниченную сочетаемость.

Эти особенности разговорной деловой речи для литературного языка являются нежелательными, так как являются, строго говоря, языковыми неточностями. Здесь же рассматривать их как недостатки речи неправомерно, так как они нормированы повсеместным употреблением в деловой среде.

Сугубо деловой и конкретный характер описания товаров и процессов их производства и реализации препятствует, как уже отмечалось, проникновению в деловую речь грамматико-стилистических средств художественной литературы, что, например, так характерно для обычной речи. И тем не менее разговорная речь деловых людей складывается из общих, присущих и письменной деловой речи грамматико-стилистических явлений. Специфика языка устной деловой речи проявляется лишь в том, что отдельные лексические образования и синтаксические конструкции встречаются в ней чаще, чем в ее письменной форме.

Высокий научно-технический уровень производства промышленных товаров предопределяет большой удельный вес в разговорной деловой речи специальной лексики, оборотов профессионального характера и речевых формул, связанных с наименованием различных товаров и их комплектующих.

Среди них на первом месте производственные термины, т.е. слова и словосочетания, которые, с одной стороны, служат основой профессионального языка производителей промышленной продукции, а с другой - являются официально закрепленными названиями специальных технических и технологических понятий.

Наряду с производственными терминами в разговорной речи деловых людей встречается большое количество наименований конкретных систем и типов технических устройств, а также видов сырья и материалов. Подобные лексические элементы по своей природе довольно специфичны. Они представляют собой как бы собственное имя аппарата, прибора, механизма или машины в форме марки завода-изготовителя, которая прикрепляется к ним произвольно и является условной.

Названия марок и моделей состоят или из одного слова, или из сочетания слова с цифровым обозначением. В практике многих отраслей промышленности существует правило, по которому машине новой конструкции, имеющей то же самое назначение и аналогичный принцип действия, присваивается прежнее наименование, но только с другим числовым показателем.

Много также и таких наименований конкретных типов производимой и реализуемой техники, которые представляют собой начальные буквы основных слов (с соответствующим числовым обозначением), из которых состоит полное название того или иного прибора, механизма, машины или завода-изготовителя.

Как уже отмечалось, разговорная деловая речь имеет несколько упрощенный характер. Между тем это вовсе не значит, что слова, обозначающие абстрактные понятия, здесь неуместны. Однако в количественном отношении по сравнению с письменной деловой речью их значительно меньше.

Синтаксис делового разговора всецело отвечает условиям непринужденности и непосредственности речевого общения. Обилие готовых «застывших» конструкций и прежде всего речевых штампов помогает конкретнее, лаконичнее и понятнее выразить мысль, исключив ее различное толкование. Отсюда установка на стандартизацию делового языка при отображении типовых ситуаций делового общения и сужение диапазона используемых речевых средств.

Такая установка существенно облегчает ведение делового разговора. Действительно, если располагать набором готовых и уже проверенных долготелней практикой делового общения стандартных фраз-клише, по аналогии с которыми можно было бы сформулировать нужную мысль, то выразить ее особых трудностей не составит. Эти конструкции требуют минимального напряжения при восприятии и существенно облегчают положение говорящего, позволяя не тратить дополнительных усилий на поиски нужных формулировок.

Синтаксис делового разговора характеризуется неполнотой грамматического состава предложений и ослаблением форм синтаксических связей в них. Распространены в нем и присоединительные синтаксические конструкции, связанные предложения и обращения. Сюда же следует отнести замену деепричастных и причастных оборотов придаточными предложениями.

Употребление сложных предложений - отличительная черта письменной деловой речи. В разговорной речи деловых людей в основном используются простые предложения, причем часто - неполные (отсутствие тех или иных слов восполняется жестами, мимикой, телодвижениями).

Отсутствие союзов в такой речи компенсируется интонацией, приобретающей в ней решающее значение для выражения различных оттенков смысловых и синтаксических отношений.

В деловой разговорной практике используется большое количество выдержек из технической документации, технических условий, стандартов и других документов. Вполне естественно, что такой язык тяготеет к характерным для подобных изданий емким синтаксическим конструкциям (причастные обороты, отглагольные существительные и т.п.).

Указанные формы не воспринимаются как стилистический недостаток, поскольку они придают устной деловой речи необходимую для точной передачи деловой информации строгость.

6.3.2. Основные требования к деловому разговору

К деловому разговору предъявляются требования *правильности, точности, краткости и доступности речи*. Рассмотрим каждое из них.

Правильность речи - первое и непереносимое требование к деловому разговору. Хотя нормы устной деловой речи не так строги, как у ее письменной формы, говорящие обязаны стремиться к правильности своего языка.

Необходимость соблюдения этого требования продиктована тем, что большинство участников деловой беседы, которые сами допускают речевые погрешности, не упустят случая отметить (если не вслух, то про себя) наиболее очевидные ошибки в речи собеседника.

К тому же пока вы не будете твердо знать, что ваша речь правильна, вам не избавиться от ощущения неуверенности. Только полная уверенность в этом отношении дает возможность сосредоточиться не на словах, а на деле.

Чтобы речь была правильной, слова следует употреблять в строгом соответствии с их значением. Между тем ошибки в словоупотреблении - наиболее распространенный речевой недостаток участников деловых разговоров.

Например: «Погода *сопутствовала* разгрузке платформ» (вместо «*благоприятствовала*»). В данном случае использовано слово без учета его семантики. Подобные ошибки возникают в результате стилистической небрежности говорящих, невнимательного отношения к слову или плохого знания языка.

Употребление слов без учета их семантики часто меняет значение высказывания.

Например: «Возведение основного корпуса завода совпало с резким ухудшением *климатических условий*». Говорящий имел в виду, конечно, погодные условия (плохую погоду), климат не может измениться за несколько месяцев, в течение которых велось строительство упомянутого заводского корпуса.

Употребление слов без учета их семантики может стать причиной нелогичности и даже абсурдности высказывания.

Например, во фразе «*декада* технической книги будет проходить *пять дней*» говорящий забыл или не знал, что слово «декада» означает «десять дней». Но чаще неправильное словоупотребление приводит к логическим ошибкам, которые обычно выражаются в подмене понятия.

Не всегда говорящие умело пользуются в своей речи антонимами.

Например: рассмотрим фразу: «*в силу слабого* контроля...». Здесь первое из слов антонимической пары, выступая в функции предлога, не должно было сохранить первоначальное лексическое значение, но из-за близкого соседства его антонима это значение «проявилось», и соединение несовместимых понятий стало причиной нелогичности высказывания.

Небрежное отношение к языку может стать причиной речевой недостаточности - пропуска слов, необходимых для точного выражения мысли.

Например: «*кафедра* начинается ровно в 12 часов» (пропущено «заседание»). Речевая недостаточность обычно возникает, когда говорящий торопится и не следит за правильностью высказывания, что наносит серьезный ущерб смысловой стороне речи.

В отдельных случаях пропуск слов может исказить мысль:

«Для ускорения погрузки товара нужно *объединить все* портовые службы» (надо: объединить *усилия* всех портовых служб).

Причиной стилистических погрешностей часто становится неудачный выбор синонима.

Например, во фразе «Необходимо *оградить* товар от усушки» вместо глагола «оградить» следовало бы употребить его синоним «*УБЕРЕЧЬ*».

Если говорящий затрудняется дать точное определение того или иного понятия, может возникнуть неоправданное нанизывание синонимов, которые выражают мысль приблизительно, порождая речевую избыточность.

Например: «У наших сотрудников в последнее время много *пропусков* и *прогулов*. Нам следует обеспечить *ритмичную* и *бесперебойную* работу».

Часто встречается и ошибка, состоящая в замене нужного слова его искаженным вариантом. Так, вместо прилагательного «внеочередной» говорят «неочередной», вместо «заимообразно» - «взаимообразно».

Для правильного употребления слов в речи недостаточно знать их точное значение, необходимо еще учитывать лексическую сочетаемость слов, т.е. их способность соединяться друг с другом. Непроизвольное нарушение лексической сочетаемости - весьма распространенный недостаток устной речи.

Так, часто говорят: встреча созвана, беседа прочитана, завершить обязательства, усилить внимание, повысить кругозор. Нередко можно услышать фразу «удовлетворять современным *потребностям*», в которой смешаны сочетания *удовлетворять требованиям* и *отвечать потребностям*. Или еще пример: «С поставщика *взыскивали материальный ущерб* в пользу заказчика» (материальный *ущерб* может быть *возмещен*, *взысканы* могут быть *деньги*).

Нельзя просторечные слова соединять с книжными или сочетать высокие, торжественные обороты с обычными, нейтральными.

Например: «После этого он стал *поборником экономии* на каждой операции» (можно было бы сказать проще: «Он предложил экономить на каждой операции»).

Очень важно не только правильно выбирать слова, но и строить из них предложения. Между тем в деловых разговорах часто не обращают внимания на правильность построения высказываний. Ошибки возникают тогда, когда говорящие вместо фразы без предлога неоправданно употребляют сочетания с предлогом.

Например: показатели *по использованию* (вместо: показатели *использования*), оперировать с *этими данными* (вместо: оперировать *этими данными*).

В других случаях, наоборот, вместо предложной конструкции употребляют беспредложную, например: «При подготовке машины учитывалась также потребность *ее дозаправки*» (вместо: *в ее дозаправке*).

Нередко встречается неправильный выбор предлога или неуместное его использование.

Например: «Дирекция указала *о том*, что...» (надо: указала *на то*, что...). «Фирма-поставщик настаивает *о том*, чтобы...» (надо: настаивает *на том*, чтобы...).

Особенно часто в деловом разговоре используется без должных оснований предлог «по».

Например: «Инструктаж проведен *по* той же теме» (вместо: *на* ту же тему). «Составлен *график по проведению* дополнительной доставки товаров» (вместо: *график проведения*). «Предприятие добилось большого успеха *по снижению* себестоимости своей продукции» (вместо: *успеха в снижении*).

При пользовании причастными оборотами следует учитывать присущие им грамматические особенности, чтобы предупредить возможные нарушения литературной нормы.

Часто в деловых разговорах встречаются следующие ошибки:

- смешиваются временные значения причастий.

Например: «Председатель собрания, *выступающий* с заключительным словом, ответил на все заданные ему вопросы» (вместо: **ВЫСТУПАВШИЙ**);

- ошибочно используются формы причастий на -щий от глаголов совершенного вида (со значением будущего времени).

Например: «Фирмы, **ПЫТАЮЩИЕСЯ** это сделать» (вместо: *которые попытаются* это сделать);

- неудачно используются возвратные формы (на -ся), которые могут иметь различные значения (страдательное, возвратное и др.).

Например: «Куры, **ОТПРАВЛЯЮЩИЕСЯ** на дополнительный откорм» (вместо: **ОТПРАВЛЯЕМЫЕ**).

Как уже указывалось, характерной особенностью языка деловых людей является широкое использование отглагольных существительных.

Обычны в деловом разговоре следующие недостатки при использовании конструкции с отглагольными существительными:

- усложнение речи, например:

произвести повертывание рукоятки (вместо: *повернуть рукоятку*);

- использование слов, имеющих искусственный характер словообразования.

Например: *развитие тары, не предоставление складских помещений, НЕ ВХОЖДЕНИЕ В СТРУКТУРУ ФИРМЫ* и т.п.

В деловом разговоре используются (хотя и не так часто, как в письменной речи) различные типы сложных предложений. Но при этом говорящие не всегда соблюдают нормы их построения.

К нарушениям таких норм относятся:

- неправильный выбор союза.

Например: «Расходимость товара повышается лишь тогда, *если* активно ведется его реклама» (вместо «если» нужен союз «когда», соотносительный со словом «тогда» в главном предложении);

- постановка рядом двух однозначных союзов (*но однако, что будто бы* и т.п.);

- повторение частицы «бы» в придаточном предложении, в котором сказуемое выражено условно-сослагательным наклонением, например: «*если бы эти* рекомендации были *бы* использованы, фирма сохранила бы свое финансовое положение на прежнем уровне» (второе «бы» здесь лишнее);

- повторение одних и тех же союзов или союзных слов при последовательном подчинении придаточных предложений: «Развитие дочерних фирм идет так быстро, *что* можно надеяться, *что* они скоро станут конкурентоспособными».

Точность и ясность речи - важнейшее требование к любому деловому разговору.

Под **точностью** деловой речи понимается соответствие высказываний мыслям говорящего. Чтобы речь делового человека была точной, нужно употреблять слова в соответствии с теми значениями, которые за ними закреплены. Точность и ясность высказываний взаимосвязаны. Точность придает им **ясность**, а ясность высказываний вытекает из их точности.

Между тем в деловом разговоре не всегда добиваются точности употребления слов. Дурная привычка щеголять мудреной книжной лексикой мешает говорить просто и понятно. Особенно вредит ясности и точности высказываний злоупотребление иностранными словами. Часто этому сопутствует и элементарное незнание смысла слова.

Очень часто в устной деловой речи ее точность нарушается в результате синонимии терминов.

Плохо, когда говорят то «разряжение», то «вакуум», то «водяная турбина», то «гидротурбина», или

когда в одном случае используют слово «томаты», а в другом - «помидоры».

Для обозначения новых понятий нередко создаются новые слова от иностранных по словообразовательным моделям русского языка. Появляются такие неуклюжие термины, как «шлюзовать» (от «шлюз»), «штабелировать» (от «штабель»), «кабелизировать» или «каблировать» (от «кабель»).

Нельзя признать правомерной замену привычных, вошедших в язык терминов новыми, образованными на иностранный манер (сейчас это особенно модно).

Например, вместо понятного всем слова «штабелеукладчик» можно часто услышать «штабилер» и даже «штабилятор».

В деловой речи часто встречаются слова, не ставшие общеупотребительными, но активно используемые в деловой сфере. Это *профессионализмы*, которые служат для обозначения различных производственных процессов, орудий производства, сырья, продукции и т.д.

В отличие от терминов, представляющих собой официальные научные наименования специальных понятий, профессионализмы воспринимаются как «полуофициальные» слова, не имеющие научного характера.

Преимущество профессионализмов перед их общеупотребительными эквивалентами в том, что они служат для разграничения близких понятий, которые для неспециалиста имеют одно общее название. Благодаря этому специальная лексика для людей одной профессии является средством точного и лаконичного выражения мысли.

Однако информационная ценность профессионализмов утрачивается, если с ними сталкивается неспециалист. Поэтому использование профессионализмов в речи бизнесменов нежелательно, и его следует отнести к недостаткам словоупотребления.

К явным недостаткам деловой речи относится использование в ней *слов-паразитов*: «так», «так сказать», «понимаете», «значит», «вот», «это самое» и др. Такие слова не украшают деловую речь, а только вызывают раздражение слушателей. Практически они бесполезны.

Слова-паразиты - языковое явление, о котором стоит поговорить. Это такая же проблема, как и проблема правильного выбора слов. Слова-паразиты делают речь водянистой, отбирают у нее силу и эмоциональность. Как правило, эти слова доказывают: вы не уверены в том, что говорите. Однако многие так привыкли к ним, что заполняют ими все паузы в речи.

Паузы между предложениями, группами слов, выражающими законченную мысль, должны быть. Нет необходимости заполнять их чем-либо. Кроме того, непрерывно произнося какие-либо звуки, вы лишаете себя тех ничем не занятых мгновений, во время которых можно спокойно подумать о том, что сказать собеседнику.

Использование *штампов и канцеляризов* в деловой речи вполне закономерно, однако это не означает, что ими можно злоупотреблять. Между тем речь многих бизнесменов часто страдает от обилия именно таких слов и словосочетаний, которые придают ей бездушно-казенный характер и без нужды усложняют.

Например: «Первичное обслуживание закупаемых машин производится на базе использования обычного шоферского инструмента».

Неточность речи возникает и от того, что многие отечественные бизнесмены не имеют должного образования и слабо разбираются в специальной терминологии. Поэтому они часто заменяют непонятное им слово знакомым или близким по звучанию.

Например: некоторые слово «*движитель*» заменяют на «*двигатель*», «*ОСТОЙЧИВОСТЬ СУДНА*» - на «*УСТОЙЧИВОСТЬ СУДНА*», «*РЕФЛЮКС*» - на «*рефлекс*», «*уайт-спирит*» - на «*спирт*», «*цилиндровый*» - на «*ЦИЛИНДРИЧЕСКИЙ*» И Т.Д.

Снижает точность проникновение в речь *просторечных и жаргонных слов* цехового обихода, которые употребляются вместо соответствующих терминов.

Например говорят: «исключен *порыв* проводов», «*прогиб* пластины в пределах допуска», «*зависание щеток* быстро устраняется», *скол* изолятора не происходит».

Точность и ясность устной деловой речи обусловлена не только целенаправленным выбором слов и выражений. Не менее важен выбор грамматических конструкций, предполагающий точное следование нормам связи слов во фразе. Возможность по-разному объединять слова в словосочетания порождает двусмысленность. Так, двузначна конструкция: «В других товарах подобные маркировки отсутствуют» (другие товары или подобные маркировки отсутствуют - неясно).

Причиной неясности высказывания может стать *неудачный порядок слов во фразе*.

Например: «Четыре подобных автомата обслуживают несколько тысяч человек». В этой фразе подлежащее не отличается по форме от прямого дополнения, и поэтому неясно, кто (или что) является субъектом действия: автоматы или люди, которые их обслуживают?

Краткость - важнейшее требование к деловой речи, поскольку такая речь характеризуется, как мы уже отмечали, сугубо прикладным характером в подаче сообщаемых сведений. Это означает, что говорящий не злоупотребляет временем и терпением слушателя, избегая ненужных повторов, излишней детализации и словесного мусора.

Каждое слово и выражение служит здесь цели, которую можно сформулировать следующим образом: по возможности точнее и короче изложить слушателям суть дела. Поэтому слова и словосочетания, не несущие смысловой нагрузки, должны быть полностью исключены из деловой речи.

Многословие, или речевая избыточность, чаще всего проявляется в употреблении лишних слов. Оно проявляется в различных формах. Так, очень часто участники деловых бесед навязчиво объясняют всем известные истины или неоднократно повторяют одни и те же мысли, тем самым непреднамеренно затягивая деловой разговор.

Речевая избыточность может выражаться в применении одновременно близких по смыслу и потому лишних слов (предчувствовать заранее, темный мрак, главная суть, повседневная обыденность, ценное сокровище и т.п.).

Встречается и повторение того же самого другими словами (тавтология).

Например: «в августе *месяце*», «*схематический* план», «*пять человек шахтеров*», «*семь штук трансформаторов*» и т.п.

Тавтология может возникать при повторении однокоренных слов (рассказывать рассказ), а также при соединении русского и иноязычного слова, дублирующего его значение (впервые дебютировал, памятный сувенир).

К речевой избыточности деловой речи следует отнести и *употребление без надобности иностранных слов*, которые дублируют русские слова и тем самым неоправданно усложняют высказывание.

Зачем, например, говорить «ничего экстраординарного», когда можно сказать «ничего особенного»; вместо «ординарный» - «обыкновенный», вместо «индифферентно» - «равнодушно», вместо «игнорировать» - «не замечать», вместо «лимитировать» - «ограничивать», вместо «ориентировочно» - «примерно», вместо «функционировать» - «действовать», вместо «диверсификация» - «разнообразие», вместо «детерминировать» - «определять», вместо «опробировать» - «проверить» и т. д.

Неправильное или параллельное употребление иноязычной лексики ведет, как правило, к ненужным повторениям,

Например: «промышленная индустрия» (в слове «индустрия» уже заключено понятие «промышленная»), «форсировать строительство ускоренными темпами» («форсировать» и означает «вести ускоренными темпами»), «потерпеть полное фиаско» («фиаско» и есть полное поражение).

К формам многословия относится и злоупотребление канцеляризмами, засоряющими язык деловых людей, придающими ему казенный оттенок.

Например: «Эти товары *допустимы к продаже* только после специальной обработки», «Переходные кольца в этом узле служат *в качестве* изоляции», «Подача напряжения осуществляется здесь *через посредство* двухполюсного контактора», «Разгрузку товаров производят *на базе использования* ленточного конвейера».

Известно, что «каждый слышит то, что понимает». Поэтому следует максимально заботиться о

доступности речи, особенно в процессе делового разговора, когда требуется излагать свои мысли как можно проще и доходчивее.

Чтобы добиться этой цели, известный американский ученый П. Сопер в своей книге «Основы искусства речи» (М.: Прогресс, 2000) рекомендует использовать вспомогательный материал речи: определения, сравнения, примеры.

Определения нужны для слов, значения которых собеседники не знают, и для терминов, употребляемых говорящим в особом смысле. Обычно самый выразительный способ дать определение какого-нибудь понятия заключается в том, что вы скажете: «Приведу пример, поясняющий, что я имею в виду» - и затем изложите конкретный случай, который типичен для этого понятия.

Очень важны в речи *сравнения*. Умственный процесс сравнения - существенный фактор познания. Пока мы не знаем, на что вещь похожа и чем она отличается от остальных вещей, мы не можем понять ее. Сравнения служат одной цели - сделать более ясными и убедительными те высказанные мысли, к которым они имеют непосредственное отношение.

Сравнения могут быть самыми различными.оборот речи, заключающий скрытое уподобление, образное сближение слов на основе их переносного значения, называется *метафорой*. При сравнении часто используют выражение «подобно тому, как...» Более пространная форма сравнения - *аналогия* - представляет собой умозаключение: если два предмета схожи в одном отношении, то они схожи и в других.

Аналогии бывают фигуральными и в буквальном смысле. При фигуральной аналогии сравниваются два явления из различных областей, разного порядка. Они имеют только символическую связь. При аналогии в буквальном смысле сравниваются два явления из одной области, одного порядка. Аналогия в буквальном смысле обладает большей значимостью как доказательство в споре; фигуральная аналогия обычно стимулирует работу воображения.

Пример - наиболее эффективный и доходчивый прием речи. При его помощи удастся как бы приблизить предмет к слушателю. Существенное качество примера - конкретность. Примеры могут быть краткими или более подробными, фактическими или предположительными, шуточными или серьезными.

Краткие примеры незаменимы, когда приходится в условиях ограниченного времени пояснять многочисленные подробности.

Предположительные примеры не содержат утверждений о подлинных фактах, но они могут оказаться полезными, когда отвлеченные или общие идеи нужно сделать наглядными. При прочих равных условиях фактический пример производит большее впечатление, чем предположительный.

6.3.3. Риторический инструментарий деловой речи

Чтобы деловое общение было успешным, недостаточно знать специфику деловой речи, ее лексику, грамматику и стилистику. Надо научиться пользоваться своей речью так, чтобы заинтересовать собеседника, повлиять на него, привлечь на свою сторону, успешно говорить с теми, кто симпатизирует вам, и с теми, кто против вас, участвовать в беседе в узком кругу и выступать перед широкой публикой.

Наверное, нет таких профессий и специальностей, где искусство владеть словом не пригодились бы. Но в некоторых областях человеческой деятельности, к которым, в частности, относится и бизнес, владение искусством речи является обязательным. Ведь деловому человеку, занятому в сфере предпринимательства, постоянно приходится общаться с людьми, беседовать, участвовать в коммерческих переговорах, проводить служебные совещания, вести прием посетителей и сослуживцев. Но чтобы хорошо говорить, мало знать, что сказать, надо еще знать, как сказать, т.е. владеть инструментарием ораторской речи, приемами риторики.

Если все конкретизировать, то можно утверждать – чтобы научиться хорошо говорить, надо поставить перед собой следующие вопросы:

- Как сказать правильно?
- Как сказать понятно?
- Как сказать красиво?
- Как сказать убедительно?

О том, как сказать правильно и как сказать понятно, мы уже говорили в главе, посвященной

основным требованиям к деловому разговору. О том, как сказать убедительно, можно прочесть в главе «Логическая культура делового разговора». Здесь же мы поговорим о том, как сказать красиво.

Говорить красиво учит особая наука - риторика, или наука о красноречии. Она излагает законы подготовки и произнесения публичных речей с целью оказания желаемого воздействия на аудиторию. Особо подчеркнем, что это не просто наука о способах красивой подачи информации посредством устного слова, но свод конкретных законов и правил, обеспечивающих действенность речи, превращающих слово в средство влияния на других людей.

Знание законов и правил красноречия особенно важно для людей дела. Пренебрежение ими - одна из существенных причин неудач многих предпринимателей, их низкого рейтинга. Поэтому в общих чертах опишем сущность ораторского искусства.

Риторика предполагает учет факторов, существенно влияющих на действенность общения:

1) *состав аудитории*, ее культурно-образовательные, национальные, возрастные и профессиональные особенности;

2) *содержание и характер выступления*. Здесь недопустим авторитарный тон, безапелляционность высказываний. Необходимо проявлять доверие к людям, советоваться с ними в процессе выступления;

3) *объективная самооценка* докладчиком своих личностно-деловых качеств, компетенции в тех вопросах, с которыми он выступает перед людьми. Важно не переоценивать и не занижать свою подготовленность.

Условно выделяют следующие стили общения:

- «менторский» - поучительно-назидательный;
- «одухотворяющий» - возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества;
- «конфронтационный» - вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться;
- «информационный» - ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-либо фактов.

Бизнесменам и менеджерам надо стремиться всячески избегать менторского тона при общении, остерегаться, чтобы с профессиональными успехами у них в голосе не начали появляться поучительно-назидательные нотки. Позы, проявления интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакции на излагаемую информацию быть не должно.

«Информационная» манера общения у бизнесменов и менеджеров популярностью не пользуется. Они чаще прибегают к «одухотворяющей» манере, а в отдельных случаях используют «конфронтационный» стиль. Обычно к нему прибегают, когда хотят активизировать внимание слушателей, втянуть их в обсуждение проблемы.

В риторике используются следующие психолого-дидактические *принципы речевого воздействия*: доступность, ассоциативность, экспрессивность и интенсивность.

Используя *принцип доступности*, необходимо учитывать культурно-образовательный уровень слушателей, их жизненный и производственный опыт. Никогда не следует забывать, что многие люди слышат то, что хотят слышать. Отсюда необходимость принимать во внимание эмоционально-психологические расслоения каждой аудитории.

Для повышения доступности эффективен прием, заключающийся в сообщении малоизвестной информации (новизна и оригинальность), а также в сочетании разнохарактерных сведений и их достоверности.

Принцип ассоциативности связан с вызовом сопереживаний и размышлений у слушателей путем обращения к их эмоциональной и рациональной памяти. Для вызова соответствующих ассоциаций используются такие приемы, как аналогия, ссылки на прецеденты, образность высказываний.

Принцип экспрессивности выражается в эмоционально напряженной речи выступающего, его мимике, жестах и позе, свидетельствующих о полной самоотдаче. Страстность, неподдельная радость или грусть, сострадание - все это конкретные формы экспрессивности.

Принцип интенсивности характеризуется темпом подачи информации. Различная информация и разные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения речи. Надо учитывать темперамент людей, их подготовленность к восприятию конкретного вида информации. В связи с этим важны: умение выступающего ориентироваться в настроении аудитории; способность аудитории работать в определенном информационном клише; умение выступающего предлагать аудитории необходимый скоростной режим усвоения информации.

Существует набор ораторского инструментария, элементами которого являются *коммуникационные*

эффекты. Рассмотрим их более подробно.

Эффект визуального имиджа. Как правило, вначале человека воспринимают по его внешнему облику, и это впечатление накладывает отпечаток на дальнейшие взаимоотношения. Поэтому деловой человек должен взять на вооружение эстетику одежды, поставленную мимику, обостренное чувство такта, чтобы излучать обаяние, расположить к себе собеседника элегантными манерами и т.д.

Не следует допускать эксцентричности в одежде. Ничто в ней не должно связывать свободу движений. Не надевайте плотно обтягивающих костюмов, стесняющих движения плеч и рук. Мужчины должны быть чисто выбритыми, освободиться от ненужных вещей, оттопыривающих карманы. Женщинам рекомендуется по крайней мере оставлять дома кричащие украшения. Скромность в одежде предпочтительнее назойливого шика. Не вызывайте удивления и зависти - это мешает слушать то, что вы говорите.

Сопровождающие речь жесты являются одним из средств передачи информации, которые призваны ее усиливать и помогать убеждать слушателей. Целесообразность использования жестикуляции заключается в том, что в значительной части человеческая деятельность осуществляется при помощи рук, и поэтому их положение и движение стали наиболее характерными для выражения переживаний.

Восприимчивость к жестикуляции глубоко заложена в сознании слушателя. В сочетании со словами жесты тоже говорят, усиливая их эмоциональное звучание. Но они должны быть адекватны содержанию речи, надлежащим образом подчеркивая некоторые смысловые элементы. Осмысленная и выразительная работа рук от кистей до плеч создает впечатление мужественной силы и отвечает естественной человеческой потребности в движении, которая не находит достаточного удовлетворения в интеллектуальной деятельности.

Очень вредят оратору искусственные, театральные жесты, которые выдают неискренность речи, оставляя осадок предубеждения и недоверия. Говорящий не должен специально придумывать жесты, но контролировать их обязан.

При этом следует руководствоваться следующими правилами.

1. Жесты должны быть естественными. Прибегайте к жесту только по мере ощущения потребности в нем.
2. Жестикуляция не должна быть непрерывной. Не жестикулируйте на протяжении всей речи. Не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестом.
3. Управляйте жестами. Жест не должен отставать от подкрепляемого им слова.
4. Вносите разнообразие в жестикуляцию. Не пользуйтесь без разбора одним и тем же жестом во всех случаях, когда нужно придать словам выразительность.
5. Жесты должны отвечать своему назначению. Их количество и интенсивность должны соответствовать характеру речи и аудитории.

Эффект первых фраз закрепляет или корректирует первоначальное впечатление у людей. В первых фразах должна быть сосредоточена интересная информация, с элементами оригинальности, сразу привлекающая к себе внимание.

Эффект аргументации. Речь должна быть обоснованной, убедительной, логичной, вызывающей размышление и осмысление информации.

Эффект порционного выброса информации является одним из действенных приемов поддержания внимания аудитории. Он основан на заранее продуманном распределении по всему пространству речи новых мыслей и аргументов, периодической интерпретации ранее сказанного. Таким образом, выступающий активизирует внимание слушателей, выбрасывая через определенные временные интервалы порции «свежей» информации.

Эффект художественной выразительности - это грамотное построение предложений, правильные ударения в словах, использование метафор, гипербол и т.п. Как утверждал Вольтер, прекрасная мысль теряет свою цену, если она дурно выражена.

Эффект релаксации (расслабления). Тому, кто умеет вовремя пошутить, вставить остроумное

замечание, повезет значительно больше, чем не умеющему это делать. Юмор создает естественную паузу для отдыха людей, сближает и настраивает на благожелательный лад. Но, прибегая к шутке, не следует забывать того, что в свое время сказал Д.И. Писарев: «Когда смех, игривость и юмор служат средством, тогда все обстоит благополучно. Когда они делаются целью, тогда начинается умственное распутство».

Главное понятие риторики - оратор. Люди, к которым обращены его слова, составляют аудиторию (по латыни «audire» - слышать). Оратор и аудитория в процессе публичного выступления взаимодействуют друг с другом.

Когда оратор говорит перед аудиторией, им, как правило, движут два желания: поделиться своей мыслью и передать чувства, им испытываемые. Сочетание мысли и чувства, рационального и эмоционального элементов речи составляют суть ораторского искусства. Противоречия здесь нет. Оба этих элемента в ораторской речи правомерны.

Ораторская речь сочетает в себе воздействие не только на разум слушателей, но и на их чувства, поэтому эмоциональность - естественное и вместе с тем необходимое качество публичной речи, которое помогает воспринять и усвоить ее содержание.

Эмоциональным выступление бывает тогда, когда оратор испытывает чувства, которые созвучны его аудитории. Существуют особые языковые средства, относимые к понятию «образность речи», при помощи которых оратор оказывает эмоциональное воздействие на слушателей. Такие средства подробно освещены в многочисленных книгах и статьях, поэтому ограничимся лишь кратким их перечислением.

Важнейшими лексическими средствами выразительности речи (тропами) являются:

- *гипербола* (образное преувеличение), *олицетворение* (одушевление неодушевленного),
- *эпитет* (образное определение),
- *сравнение* (сопоставление двух предметов или явлений с целью более яркой характеристики одного из них через свойства другого),
- *метафора* (перенос на один предмет свойства другого предмета, сближение двух явлений по сходству или контрасту),
- *метонимия* (замена одного слова другим на основании близости выражаемых ими понятий),
- *синекдоха* (употребление названия большего в значении меньшего, целого в значении части и наоборот).

К лексическим средствам выразительности относятся также и *фразеологизмы* - устойчивые сочетания слов с полным или частично переосмысленным значением, которые отражают национальную специфику языка, его самобытность. Правильное и уместное использование фразеологизмов придает речи неповторимое своеобразие, особую выразительность, меткость и образность.

Другая группа средств выразительности речи – это синтаксические средства (фигуры речи).

К ним принято относить:

- *риторический вопрос* (утверждение или отрицание, облеченное в форму вопроса, которое в себе самом содержит ответ и предназначается для активизации внимания и привлечения интереса слушателей);
- *повтор* – многократное повторение одного и того же слова или словосочетания с целью выделить или подчеркнуть наиболее существенные места высказывания;
- *анафора* – разновидность повтора, т.е. повтор начальных слов, и *эпифора*, т.е. повтор заключительных слов, *антитеза* (оборот, в котором для усиления выразительности речи резко противопоставляются противоположные понятия), *инверсия* (намеренное нарушение обычного порядка слов), *градиция* (расположение слов, при котором каждое последующее превосходит предыдущее по интенсивности);
- *риторическое восклицание* (особо эмоциональное утверждение или отрицание, цель которых – привлечь внимание аудитории или побудить ее разделить мнение оратора).

Дадим наиболее общие советы по ораторскому искусству, которые являются кратким обобщением всего изложенного.

1. Выступайте только тогда, когда вам есть что сказать и когда вы уверены в важности или

полезности вашей речи.

2. Не начинайте свою речь сразу, как только вам дали слово. Немного подождите. Дайте слушателям на вас посмотреть секунд 15-20. Затем посмотрите на аудиторию, улыбнитесь и скажите «здравствуйте».

3. Если вы решили прочесть свою речь, делайте это так, словно вы говорите с собеседником. Если вы говорите «без бумажки», все равно время от времени зачитывайте короткие справки и цифры, пусть даже вы их помните. Это снимет сомнения слушателей в достоверности вашей информации.

4. Речь должна быть ограничена предметом обсуждения и опираться на строго проверенные и отобранные факты.

5. Не останавливайте взгляд на отдельных лицах. Помните, что долгий пристальный взгляд оставляет неприятное чувство. Поэтому скользите взглядом по отдельным слушателям. Это привлекает внимание слушающих и вызывает их расположение.

6. Говорите выразительно, ибо выразительная речь способна передать огромную массу оттенков мысли.

7. Используйте весь запас слов своего лексикона. Старайтесь исключить из своей речи канцеляризмы и вульгаризмы. Избегайте книжного стиля.

8. Возбуждайте внимание слушателей. Ожидание вызывает интерес и эмоции сильнее, чем что-то неожиданное. В начале речи намекните, что главное будет впереди и несколько раз напомните об этом. Надо с первых же слов посадить слушателя на «крючок» интереса, на ожидание «сюрприза».

9. Научитесь держать паузу. Это поможет сосредоточить внимание на важных мыслях, подчеркнуть неожиданность выводов, обобщить изложенное.

10. Соединяйте слово с жестом. Часто выразительный жест понятен без слов. Жесты должны быть скупыми, точными и выразительными. Мимика должна быть умеренной и доброжелательной.

11. Меняйте темп речи. Это придает ей выразительность. Смена темпа речи меняет и скорость восприятия, не давая слушателю отвлечься. Меняйте и тон голоса - он должен то повышаться, то понижаться. Внезапное повышение или понижение тона голоса выделяют слово или фразу на общем фоне.

12. Говорите громко, внятно, отчетливо, выразительно, но не повышайте голоса без особой необходимости.

13. Стремитесь избегать менторского тона, поучительно-назидательных ноток в голосе.

14. Имейте в запасе юмористические истории, шутки, байки и анекдоты, которые в трудных случаях могут вас выручить.

15. Всегда старайтесь начать выступление с чего-то необычного, а конец его сделать ярким и насыщенным, поскольку лучше всего запоминается то, что находится с краю, т.е. начало и конец выступления. Если все же главные тезисы по логике изложения попадают на середину, то следует в конце выступления резюмировать их.

6.3.4. Техника речи

Для делового разговора большое значение имеет техника речи, составными частями которой являются постановка речевого дыхания, дикция и орфоэпия (т.е. правильное литературное произношение). Суть техники речи - в координации дыхания, голоса, артикуляции при соблюдении норм произношения. Такая организация обеспечивает такие качества голоса, как звучность, темп, тембр, высота, четкость дикции.

Сила голоса оратора имеет большое значение для аудитории. Если он говорит чрезмерно громко да еще крикливо, то это вызывает раздражение у слушающих его людей, и эффект выступления снижается. Если оратор говорит тихо, его могут слышать только находящиеся рядом, а до остальных суть его речи не доходит, что вызывает неудовольствие аудитории. Поэтому говорить надо так, чтобы была полная уверенность, что речь не утомляет слушающих и всем им хорошо слышно.

Как тихая, так и громкая речь может быть монотонной, что быстро утомляет аудиторию, и она перестает слушать оратора. Чтобы избежать этого, во время выступления постепенно и плавно то повышайте, то понижайте голос, делайте его то громким, то тихим.

Оратор, который хочет быть убедительным, говорит медленно и в низкой тональности. Но он должен оставаться в рамках естественного диапазона своего голоса, иначе он будет казаться неискренним.

Чтобы добиться звучности голоса, необходимо правильно поставить дыхание, т.е. дышать глубоко,

включая диафрагму в процесс вдоха и выдоха. Это значит также уметь контролировать свое дыхание, экономно распределяя выдох. У хорошего оратора соотношение длительности вдоха и выдоха должно быть 1:15- 1:20.

Многие ораторы ошибочно считают, что вдох нужно делать на знаках препинания или по окончании фразы. На одном вдохе можно произнести только короткую фразу. Если же вы произносите длинную фразу, то по мере приближения ее конца неизбежно падают сила и звучность голоса.

Хорошая звучность заключается не в том, чтобы на данные звуки затратить тот или иной запас воздуха, а в том, чтобы за ними был обеспечен воздушный столб, непрерывно и с силой подпирающий и выталкивающий их. Поэтому дышать надо часто, поддерживая постоянный запас воздуха, причем вдох делать следует во время естественных (логических) пауз и незаметно.

Кроме физиологических, есть и психические предпосылки полноты и звучности речи. Это уверенность в себе, душевный подъем, увлеченность предметом разговора. Чем лучше подготовлен оратор, чем большим количеством интересных фактов он располагает, тем увереннее себя чувствует и, как следствие, тем легче ему придать своему голосу звучность и выразительность.

Техника говорения включает в себя и понятие темпа речи, который характеризуется такими показателями, как быстрота речи, длительность звучания отдельных слов, интервалы и длительность пауз.

Скорость речи весьма разнообразна и зависит от особенностей самого оратора и характера его речи. Большинство ораторов произносят от 120 до 150 слов в минуту.

Торопливость речи, вызываемая робостью, - один из наиболее распространенных и серьезных недостатков. Слишком быстрая речь является следствием полного безразличия оратора к аудитории. Хорошие ораторы никогда не говорят скороговоркой. Они дают слушателям время, чтобы вникнуть в наиболее содержательные мысли речи.

Вялая речь - порок флегматичных и ленивых людей. Такие ораторы долго раскачиваются, прежде чем вымолвят слово, а когда наконец добираются до конца высказывания, слушатель уже теряет способность следить за нитью их мысли.

Темп речи определяется и длительностью звучания отдельных слогов и самих слов. Слоги как и слова, подобно гармонии, можно растягивать и сжимать, что зависит от их значения и выражаемых ими чувств. Нервные, порывистые ораторы для наиболее выразительного звучания больше налегают на громкость, чем на протяжность звучания. В результате возникает неприятная для слуха резкость.

Наши чувства в речи передаются не только при помощи слов, но и посредством разнообразных интонаций. Иногда именно в интонации кроется истинный смысл сказанного.

Психологи насчитали больше 20 интонаций, выражающих различные чувства: радости, удивления, страха, сомнения, негодования, восхищения, злобы и т.п. Оратор должен стремиться выразить голосом то чувство, которое соответствует содержанию его речи. О грустном надо говорить печальным голосом, о веселом - радостным.

Настроение оратора не всегда соответствует содержанию речи. Это, естественно, находит проявление и в его голосе. Экспериментально доказано, что слушатели не усваивают до 30 % интересующей их информации, если интонация говорящего не соответствует содержанию его речи.

Поэтому выступающий должен научиться сдерживать себя, овладеть своими чувствами, думать в момент выступления только о своих слушателях, а не о чем-либо другом. Если оратор погружается в содержание речи и забывает обо всем, кроме того, что он говорит, голос его будет звучать хорошо и верно, отражая те чувства, которые он хотел бы передать своим слушателям.

В технике речи большое значение придается работе над дикцией. Многие ораторы говорят небрежно, неотчетливо, не разжимая зубов, неправильно артикулируя звуки, и в результате аудитория теряет интерес к выступлению, не в силах разобраться в нечленораздельном бормотании выступающего.

В обычном разговоре такое произношение допустимо, так как смысл речи подсказывается ситуацией, общей темой беседы, т.е. собеседники понимают друг друга с полуслова. Если же один из них и не понял чего-либо из речи другого, он тотчас же его переспросит. Во время выступления перед большой аудиторией понимания с полуслова быть не может.

Слова должны произноситься четко и ясно, поскольку любое отклонение от норм произношения и ударения переключает внимание аудитории с существа речи на ее форму, тем самым отвлекая от восприятия смысла.

Особенно распространенным недостатком среди деловых людей являются ошибки в произношении и ударении, которые отвлекают их собеседников от существа сказанного и создают негативный

психологический фон. Поэтому надо постоянно следить за правильным произношением и ударением.

Например, рассмотрим слова, в которых в процессе делового разговора часто делаются неправильные ударения: валовОй (не вАловый), оптОвый, экспЕрт, созвОнимся, принЯть, алкогОль, вИдение (способность видеть), видЕние (призрак), департАмент, каталОг, диалОг (не диАлог), дистиллированный, добЫча, договОр (мн. договОры), докумЕнт, занятОй (человек), зАнятый (дом), избалОванный, квартАл (четверть года), киломЕтр, колОсс, магАзин.

Если вы не уверены в правильном произношении или употреблении какого-либо слова, обратитесь к словарю ударений, толковому и орфографическому словарям.

Отчетливость произношения часто зависит от помещения, где выступает оратор. Чем больше пространства, тем речь должна быть медленнее, чтобы все было слышно. Звук не распространяется так быстро, как свет. Чтобы звуковые волны не смешивались и не заглушали друг друга, нужно дать время для их распространения. Однако тот, кто обладает четким и ясным произношением, может меньше внимания уделять громкости своего голоса. Речь оратора с хорошей дикцией, даже если он говорит тихо, хорошо слышна в любом помещении.

Хорошая дикция предполагает умение «держаться паузу». Пауза облегчает дыхание, дает возможность сообразить, к какой мысли следует перейти дальше. Она позволяет важным соображениям глубже проникнуть в сознание слушателя. Короткая пауза перед кульминационным моментом речи и после - один из способов выделить его. Пауза применяется между отдельными элементами мысли (фразами, придаточными предложениями, законченными суждениями). Она оттеняет наиболее существенные слова.

Главная задача паузы - психологическая. Она нужна для того, чтобы собрать внимание аудитории и дать ей рассмотреть говорящего, обеспечив возможность подготовиться к восприятию его речи. Ему же пауза нужна для того, чтобы успокоиться, снять излишнее волнение. Паузой можно заинтриговать слушателей, а ее отсутствием, внезапным началом речи ошеломить их. В обоих случаях - это психологический прием, цель которого - привлечь внимание, вызвать интерес.

Учеными экспериментально установлено, что интонации и паузы способствуют 10-15-процентному приращению информации, вызывая у собеседников ассоциации и предложения.

Однако паузы в речи говорящего не всегда несут смысловую нагрузку. Чаще такие паузы возникают из-за того, что он затрудняется в поисках слова, которое наилучшим образом выразило бы его мысль. Эти паузы - свидетельства прерывистости устной речи, совершенно естественного ее свойства.

Если случаев прерывистости в речи говорящего немного и они отражают поиски необходимого средства выражения мысли, их наличие не только не мешает аудитории, но порой активизирует ее. Однако когда прерывистость речи очень сильна, это свидетельствует либо о незнании оратором предмета речи, либо о его чрезмерном волнении, либо о плохом владении словом.

6.3.5. Речевой этикет

Соблюдение норм речевого этикета - необходимое условие ведения любого делового разговора.

Приветствие - основа речевого этикета.

Хотя общепринятым этикетом предусмотрено, что первым здоровается мужчина с женщиной, младший по возрасту со старшим, нижестоящий по должности с вышестоящим, цивилизованному бизнесмену не следует дожидаться, пока с ним поздоровается младший по возрасту или занимаемому положению партнер. Надо поприветствовать своего собеседника первым.

Мужчина должен рассматривать как знак особого уважения, если женщина первой поприветствовала его. Приветствуя женщину на улице, мужчина снимает шляпу и перчатку. Когда он приветствует кого-либо на расстоянии, то делает легкий поклон и прикасается рукой к шляпе или слегка ее приподнимает. На иные головные уборы - зимнюю шапку, лыжную шапочку, кепку или берет - это правило не распространяется. Во всех случаях для женщин это необязательно. Если женщина все-таки снимает перчатку - это знак особого уважения.

По отношению к женщинам и мужчинам пожилого возраста это должно быть нормой. В любом случае в момент приветствия во рту не должно быть сигареты, нельзя держать руку в кармане. Женщины слегка наклоняют голову и отвечают на приветствие улыбкой, они могут не вынимать руки из карманов пальто, жакета.

Обмениваться рукопожатиями при встрече мужчинам рекомендуется всегда, женщинам - по обоюдному согласию.

Женщине в знак приветствия никогда не целуют руку на улице, это делают только в помещении. В нашей стране принято целовать руку лишь замужней женщине. Целуя руку женщине, не следует поднимать ее слишком высоко, старайтесь сами наклониться.

Мужчины, здороваясь друг с другом, могут не снимать перчатки. Но если один снял, должен снять и другой. На улице первым кланяется проходящий мужчина стоящему.

При рукопожатиях не нужно слишком крепко жать руку приветствуемого лица. Это правило надо помнить мужчинам, когда онижимают руку женщине.

Рукопожатия не всегда обязательны, когда встречаются знакомые на улице или сотрудники в помещении учреждения или предприятия. Когда посетитель входит к руководителю, достаточно ограничиться приветствием: «Доброе утро», «Здравствуйте» и т. п., при этом сделать легкий поклон головой и улыбнуться.

Инициатором рукопожатия почти всегда должна быть женщина. Но в некоторых случаях женщина, а также мужчина первыми не протягивают руку лицу намного старше себя по возрасту и выше по служебному положению.

Есть общее положение: старший является инициатором рукопожатия, женщина подает руку мужчине, замужняя женщина – незамужней; молодой человек не должен спешить первым пожать руку старшему или замужней женщине.

Пожимая руку, мужчины обычно произносят краткое приветствие «Мое почтение...», «Рад встретиться с вами (видеть вас)», «Добрый день...» Приветствуя мужчину, по правилам вежливости следует спросить: «Как здоровье супруги?», «Как дела у ваших детей?», «Как поживает ваша мама?» и т.п.

Если, войдя в комнату, где находятся несколько человек, вы хотите обменяться рукопожатием с одним из них, по этикету следует обязательно протянуть руку и всем остальным.

Существуют вполне определенные правила речевого этикета, которые касаются *обращения к собеседнику*. Обращение «вы» свидетельствует о культуре того, кто обращается, подчеркивает уважение к партнеру или коллеге. Хорошо воспитанный и корректный деловой человек всегда пользуется этой вежливой формой обращения, независимо от того, с кем он беседует: будь то его непосредственный начальник или подчиненный, человек значительно старше его или моложе. Обращение на «ты» в деловой обстановке нежелательно. Оно допустимо лишь тогда, когда может быть взаимным либо обусловлено неформальными отношениями.

К деловым партнерам, которые хорошо знакомы, а также к своим коллегам предпочтительно обращаться по имени и отчеству или по фамилии с добавлением слов «господин» (раньше «товарищ»).

Не следует злоупотреблять обращением только по имени, да еще на американский манер - в сокращенном варианте. В нашей стране испокон веков принято уважительно называть людей по имени и отчеству, такова наша традиция. По имени можно обращаться к ближайшим коллегам, если они молоды и не возражают против такого обращения.

К незнакомому человеку можно обратиться со словами: «гражданин», «господин», «сударь» или «сударыня», «девушка», «молодой человек». В сегодняшней России нет устоявшейся формы такого обращения. И надо признать, что некоторые из названных слов в конкретных случаях не совсем удачны. Потому мы часто обращаемся к незнакомому человеку безлично: «Извините...», «Позвольте...» или «Будьте так добры...»

Во время ведения делового разговора *важно учитывать расстояние* между собеседниками и объем пространства общения. Существует следующий неписанный закон: расстояние до одного метра считается интимным (общение на таком расстоянии обычно происходит между друзьями или близкими людьми).

Расстояние от одного до двух с половиной метров считается официальным. Когда люди нарушают эти «инстинктивные» границы, вам становится не по себе, и у вас остается неприятное ощущение от контакта с ними (вспомните, как обычно напряженно молчат незнакомые люди в лифте).

Расстояние от трех метров и более - расстояние безразличия. Этой дистанцией достаточно умело пользуются начальники, которые собираются сделать выговор своим подчиненным. На расстоянии восьми метров можно только отдавать приказания.

Если вы хотите наладить контакт с собеседником и вести конструктивный диалог, придерживайтесь дистанции приблизительно в 1,5 м и постарайтесь, чтобы между вами и собеседником не стояла преграда в виде огромного письменного стола.

Представление - важный элемент вежливости в деловой жизни. Этикетом предусмотрены определенные нормы, указывающие, когда и как необходимо представлять и быть представленным, и ими не следует пренебрегать.

Принято представлять младшего по возрасту старшему, холостого – женатому, низшего по иерархии – высшему, мужчину – женщине, более молодую женщину – старшей и т.д.

Момент представления имеет важное значение. Следует избегать вольностей, лучше употреблять простые фразы типа: «Это Иван, мой коллега», «Представляю вам Анну» и т.п.

Когда мужчину представляют женщине, он встает и слегка кланяется, сидящая женщина в таких случаях не встает. Представляя ближайшего родственника, говорят: «Мой отец», «Мой брат Петр», опуская фамилию. Только что прибывшие на встречу или прием не представляются лицам, которые уже покидают его.

Если возникла необходимость быть представленным, а вокруг нет никого, кто мог бы вам в этом помочь, то следует просто подать руку и четко назвать себя.

Служебная субординация должна соблюдаться в деловых разговорах руководителя с подчиненными. Всем участникам таких разговоров необходимо соблюдать вежливость. Так, в случае, когда нужно поручить подчиненному что-либо сделать, суть распоряжения лучше всего изложить в форме не приказа, а просьбы.

Распоряжение, высказанное в форме просьбы, сближает людей, способствуя более уважительному отношению друг к другу.

Например, вместо того, чтобы сказать: «Иван Иванович! Я требую...» (или несколько мягче: «Иван Иванович! Я прошу...»), лучше сказать: «Иван Иванович! Не смогли бы вы...»

Для подчиненного, конечно же, ясно, что это не просьба, а распоряжение, но современный служебный речевой этикет требует всегда, когда это возможно, придерживаться демократической формы служебного разговора. Такая форма свидетельствует, что руководитель учитывает интересы подчиненного, но, поскольку необходимо выполнить более срочную работу, он просит прервать текущую работу и заняться другой.

Желательно, чтобы каждый раз, отдавая подчиненным устные распоряжения, руководитель исключал личные местоимения «я», «мне». Это нужно для того, чтобы у окружающих не создавалось впечатление, что руководитель говорит о своих личных нуждах. Однако сказанное не распространяется на такие выражения руководителя, которые начинаются со слов «Я думаю», «Мне кажется». Здесь нет подмены общественной потребности личной. Желание быть правильно понятым - потребность личности.

На практике часто случается, что руководитель, чтобы подчеркнуть свою занятость, упирает взгляд в бумаги и не поднимает головы при появлении посетителя. Тот уже вошел и поздоровался, а начальник все еще не отрывается от бумаг. Надо ли говорить, что такого рода ситуация демонстрирует неуважение к человеку?

Вошедший - будь он руководитель рангом ниже или рядовой работник - должен с первого мгновения, как только он переступил порог, почувствовать, что он воспринят не в качестве неодушевленного предмета, к которому обращают взор, лишь когда нужно его использовать, а в качестве человека, заслуживающего уважения. Как бы руководитель ни был занят, он во всяком случае должен извиниться за задержку разговора и как можно быстрее закончить дело, отвлекающее его от беседы с вошедшим.

Разговаривая с подчиненным необходимо быть предельно внимательным к нему и не отвлекаться от обсуждения вопроса на посторонние дела. Следует до минимума свести телефонные звонки, особенно неожиданные, или диалог с третьим лицом, вторгшимся во время встречи. Особенно это относится к телефонным разговорам неслужебного характера.

Всегда необходимо серьезное, внимательное отношение к содержанию того, что говорит подчиненный. Опыт показывает, как важно не торопиться с суждениями по поводу того или иного

предложения, высказанного подчиненным. В любом предложении может быть то, чего нельзя сразу понять.

Поэтому мгновенно высказанное безапелляционное суждение не свидетельствует о глубине ума, мудрости, основанной на большом жизненном опыте. Обладающий же этими качествами руководитель хорошо знает о существовании скрытых трудностей познания истины и будет стараться всесторонне продумать свою реакцию на любое предложение, высказанное подчиненным.

Однако у многих руководителей старой, советской закваски бытует до сих пор ложное представление о том, что он должен «с ходу» высказаться, причем в самой категоричной форме, по любому служебному вопросу. А некоторые практикуют такой подход и в вопросах, лежащих далеко за пределами их профессиональной компетенции.

Такие руководители ошибочно полагают, что категоричность и безапелляционность суждений - главный фактор, способствующий авторитету. В действительности тот руководитель, который допускает ошибки, явившиеся следствием непродуманных оценок, решений, теряет свой авторитет.

Очевидно, что любое проявление категоричности суждений, раздражительность в разговоре с подчиненным противопоказано этике деловых взаимоотношений. Перебивать подчиненного, устраивать, например, разнос «с порога», еще не выслушав его объяснений по тому или иному вопросу, прерывать репликами, в которых в той или иной степени проявляется высокомерие, - значит делать то, что исключает атмосферу доверия и уважительности в деловом разговоре.

Каждому старшему по должности часто приходится давать оценки труда подчиненных. Эти оценки являются важным методом стимулирования как отдельного работника, так и всего коллектива. Ведь оценки со стороны руководителя, если они правильны, не произвольны, способствуют формированию общественного мнения коллектива, помогают создать в нем надлежащий морально-психологический климат.

Опыт показывает, что дело не только в соответствии оценок действительному положению вещей. Очень важным является соотношение положительных и отрицательных оценок, характер их выражения, обстановка, в которой эти оценки доводятся до сведения работников.

Отдельные руководители считают, что их обязанность лишь замечать недостатки, ошибки и просчеты в работе подчиненных и строго за это наказывать. Такие представления глубоко ошибочны. Особенно заблуждаются те, кто взыскивает без учета тяжести совершенной ошибки или нарушения, исходя из порочной «педагогике», суть которой сводится к правилу: строгость не помешает.

Такого рода руководители полагают, что «выдать на всю катушку» даже за сравнительно мелкое нарушение или ошибку - предупредить их в будущем.

Однако, во-первых, пытаться стимулировать труд лишь замечаниями и разносами - значит способствовать возникновению у подчиненных неприязни к их работе вообще, ибо немалому числу людей свойственно переживать отрицательные эмоции, связанные с оценками их деятельности.

Во-вторых, видеть в отрицательных оценках и замечаниях главное содержание своих обязанностей - значит не стимулировать творческого отношения к делу, не развивать у сотрудников самостоятельности, инициативы, а напротив, препятствовать этому.

Опытный руководитель, будучи вынужден дать отрицательную оценку действию подчиненного, характеризует факт, действие или бездействие и избегает общих оценок работника как такового. Это, конечно, не значит, что подобные оценки неправомерны и не нужны.

В надлежащих случаях они, разумеется, необходимы. Однако если старший по должности в связи со сравнительно небольшой ошибкой или нарушением со стороны подчиненного делает в его присутствии общие выводы о нем как о работнике, то это никак не способствует установлению между ними нормальных деловых отношений.

Не следует при третьих лицах давать отрицательные оценки действиям подчиненного в его отсутствие.

Необходимо знать, что не всегда уместно давать отрицательную оценку публично, необходимо учитывать и характер ошибки, и особенности личности работника. Сверх меры самолюбивый человек воспринимает болезненно сам факт высказывания отрицательной оценки при других людях. В подобном случае содержание этой оценки, ее истинность или неистинность уходят из поля зрения, ибо все сознание заполняется переживаниями уязвленного самолюбия.

Форма высказывания отрицательной оценки, а также тон, каким она дана, даже выражение лица руководителя, - все это небезразлично подчиненному. Важно, чтобы сотрудник усмотрел в форме выражения отрицательной оценки заботу об интересах дела, а не стремление унижить его, поставить «на

место», показать ему власть руководителя.

Речевой служебный этикет требует, чтобы ко всем членам коллектива применялись одинаковые мерки при оценке их работы. Начальник, который использует разные мерки в оценке, в зависимости от личных симпатий и антипатий или каких-либо иных, не относящихся к деловым отношениям признаков, обнаруживает качество, считающееся едва ли не самым отрицательным для него - несправедливость.

Особенно щепетильным следует быть с подчиненными *во внеслужебных отношениях*. Личные просьбы руководителя к подчиненному, если они с готовностью выполняются, нередко порождают между этими лицами двусмысленные отношения, при которых оказавший мелкую услугу ожидает от начальника, что тот перестанет замечать его мелкие, а то и не мелкие нарушения.

Другое дело, если между руководителем и подчиненным существуют прочные товарищеские или даже дружеские отношения. Здесь, как правило, личные просьбы носят взаимный характер и при принципиальности того и другого не могут идти в ущерб делу.

Положительные оценки деятельности подчиненных, выраженные в самых разных формах, - одно из наиболее важных средств морального стимулирования труда. Даже простое «спасибо» или «благодарю», сказанное руководителем, и притом не обязательно в присутствии других людей (что, конечно, желательно), а с «глазу на глаз» подчиненному, - уже есть та положительная оценка, которая становится важным моральным стимулом труда для работника. Важно при этом знать, что поощрение в любой форме не должно откладываться в «долгий ящик», а следовать непосредственно за тем, что явилось поводом для него.

Если речь идет о добром слове со стороны руководителя, то надо иметь в виду не только похвалу за хорошо сделанную работу, но и любое иное проявление человеческой теплоты. Так, внимательный к сотрудникам руководитель не забудет поздравить их с наступающим праздником. Он знает памятные для сотрудников даты, особенно годовщины трудовой деятельности, и понимает, что даже небольшой знак внимания к человеку способствует созданию атмосферы взаимного уважения и доверия.

6.4. ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА

Посредством деловой беседы реализуется стремление одного человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон ситуации или установит новые отношения между участниками беседы. В мире бизнеса или политики деловые беседы представляют собой устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Деловые беседы направлены на реализацию следующих функций:

- поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
- обмен информацией;
- контроль начатых мероприятий;
- взаимное общение работников из одной деловой среды;
- поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

Структура деловой беседы выглядит следующим образом:

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы: вступление в контакт.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Опровержение доводов собеседника.
7. Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта, либо конфронтация участников.
8. Принятие решения.
9. Фиксация договоренности.
10. Выход из контакта.
11. Анализ результатов беседы, своей тактики общения.

Рассмотрим каждый из названных этапов.

1. Подготовка к деловой беседе, особенно по решению спорных и деликатных вопросов (решение

конфликта, торговые переговоры, экономические или политические соглашения, сделки и т.п.), является трудным и ответственным делом. Она включает:

- составление плана беседы на основе установления основных задач беседы;
- поиск подходящих путей для решения задач;
- анализ внешних и внутренних возможностей осуществления плана беседы, прогноз исхода беседы;
- сбор необходимой информации о будущем собеседнике;
- отбор наиболее веских аргументов для защиты своей позиции;
- выбор наиболее подходящей стратегии и тактики общения, давления, манипуляции, просьб о помощи, сотрудничества.

2. Установление места и времени встречи для деловой беседы может осуществляться по-разному в зависимости от установок-позиций участников. Позиция «сверху» реализуется примерно так: «Я жду вас в 16 часов у себя в кабинете», но на «чужой территории» осуществление такой позиции затруднено. Позиция «снизу» осуществляется как просьба: «Мне желательно с вами посоветоваться, когда и куда мне подъехать?». Позиция «на равных» звучит примерно так: «Нам бы надо поговорить. Давайте согласуем место и время нашей встречи». *В преддверии встречи следует проверить свою готовность к ней, задав себе вопросы:*

- 1) Какую главную цель я ставлю перед собой в беседе?
- 2) Удивился ли собеседник, когда я попросил его о встрече? Проявил недовольство?
- 3) Могу ли я обойтись без этого разговора?
- 4) Готов ли к обсуждению предполагаемой темы мой собеседник?
- 5) Уверен ли я в благополучном исходе разговора? Какие объективные и субъективные препятствия можно ожидать?
- 6) Какой исход устраивает или не устраивает меня, его, обоих? Если беседа зайдет в тупик, стоит ли пойти на компромисс?
- 7) Какие приемы воздействия на собеседника я буду использовать в беседе: ссылки на авторитетные мнения, на опыт других учреждений, на крайнюю важность решаемого вопроса и др.?
- 8) Какие вопросы я буду задавать? Какие вопросы может задать мой собеседник?
- 9) Как я буду себя вести, если мой собеседник:
 - а) во всем со мной согласится;
 - б) решительно возразит, перейдет на повышенный тон;
 - в) не отреагирует на мои доводы;
 - г) выскажет недоверие к моим словам, мыслям;
 - д) попытается скрыть свое недоверие?

Шансы на успешный исход деловой встречи возрастут, если вы будете придерживаться следующих рекомендаций:

1. Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным (если требуется получить «добро» на несколько предложений, просьб, начинать лучше с наиболее выполнимого).
2. Добивайтесь оптимальной краткости в изложении мыслей, даже если требуется начать издалека.
3. Обосновывайте свои суждения. Чем убедительней доказательства, тем быстрее согласится с вами оппонент. Не употребляйте слов с двойным значением и тем более фраз, которые можно неверно истолковать.

3. Начало беседы включает встречу и вступление в контакт. Тип контакта «сверху», «снизу», «наравне», дружелюбно, нейтрально, агрессивно устанавливается еще до первых слов, в зависимости от того, как вошел человек, какова его поза, взгляд, интонация первых фраз, взаимное расположение в пространстве.

Соответственно, «встреча гостя» может осуществляться по-разному: от подхода к человеку до легкого подъема подбородка, кивка или полного игнорирования вошедшего, углубившись в бумаги. И приветствием может послужить улыбка, кивок, рукопожатие, усаживание либо подчеркнуто недовольный вид. Все эти невербальные нюансы вступления в контакт во многом прогнозируют дальнейшее взаимодействие собеседников.

При несогласованности межличностных позиций (например: «Родитель - Взрослый») установить контакт сложнее, кто-то из собеседников должен сменить тип контакта: либо «Взрослый» вынужден

перейти в позицию «снизу», просителя, «Ребенка».

Если собеседники знакомы и возникает необходимость в «вежливых» фразах, можно использовать стандартные фразы: «Как дела? Как настроение?», если ответ: «В порядке», то можно переходить к формулировке беседы. Если ответ «Да так себе», то следует снять остроту состояния, чтобы человек выговорился - «А что?» - «Да, то-то...», при этом не следует вникать в подробности, достаточно оказать эмоциональную поддержку: «Ну и ну!».

Недопустимо «самоубийственное начало беседы»:

1) неуверенность, обилие извинений («Извините, если я вам помешал...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»);

2) неуважение, пренебрежение к партнеру («Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я проходил случайно и заскочил к вам...»);

3) фразы - «нападения» («что за безобразие творится?»), которые вынуждают собеседника занять оборонительную или агрессивную позицию (т.е. сразу создается барьер между собеседниками). Несколько первых фраз часто оказывает решающее воздействие на желание или нежелание собеседника продолжать разговор и слушать партнера по общению.

Для начала беседы чаще пользуются четырьмя основными приемами:

- *метод снятия напряжения*, его цель: установить тесный контакт, включает несколько приятных фраз личного характера, легкую шутку;

- *метод зацепки*: необычный вопрос, сравнения, личные впечатления, анекдотический случай, краткое изложение проблемы;

- *метод стимулирования воображения*: постановка ряда вопросов, которые должны рассматриваться в беседе, цель - пробудить интерес к беседе;

- *метод прямого подхода* (непосредственный переход к делу, без вступления), но он подходит для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

Ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы, обращения к собеседнику по имени-отчеству, проявление уважения к личности собеседника, внимание к его интересам, обращение за советом в сочетании с собственным достойным внешним видом (имеет значение одежда, поза, выражение лица, интонация голоса) способствуют созданию благоприятной атмосферы для беседы.

Люди, владеющие развитыми коммуникативными умениями, с первой минуты встречи начинают «присоединение» к собеседнику, присоединение к ритму его дыхания, темпу, громкости речи, к репрезентативной системе собеседника через использование слов соответствующей (визуальной, или аудиальной, либо кинестетической) системы.

4. Постановка проблемы и передача информации

Постановка цели беседы может быть различной:

1) цель может быть поставлена как проблема (обсудить проблему, пригласить к выработке ее решения), в этом случае ответственность за решение проблемы распределяется на обоих собеседников;

2) цель беседы может быть поставлена и как задание, задача (дается готовое решение, сжато описывая саму ситуацию). Не только начальник, но порой и подчиненный может использовать этот подход; например, начальник цеха приходит к директору и говорит; «Для наведения порядка в цехе вы должны издать приказ о наказании нерадивых».

Если цель беседы поставлена как задание, то тогда человек ответствен лишь за выполнение задания, а будет ли тем самым решена сама проблема - это его может и не волновать;

3) порой (умышленно или неумышленно) в беседе осуществляется манипулирование собеседником, например, цель беседы поставлена внешне как проблема, но сама проблемная ситуация описывается так, что подталкивает другого человека к определенному единственному решению, т.е. вроде бы ответственность за решение проблемы разделяют двое, хотя способ решения задан лишь одним человеком;

4) встречается и «истерическая демонстрация проблемы» («Делай, что хочешь, но чтоб я больше жалоб не слышал!»), т.е. ставится цель переложить на другого человека решение и ответственность за решение проблемы.

При передаче информации собеседнику руководствуйтесь следующими рекомендациями:

1. *Использовать «язык» собеседника* при передаче ему информации в целях сведения к минимуму потерь, возникающих в процессе разговорного общения.

2. *Начинать фазу передачи информации с «Вы-подхода»*, т.е. человек, ведущий беседу, должен

суметь поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять, учесть его интересы и цели.

Тут важно следить и за формулировками фраз, например, вместо «Я бы хотел...» сказать «Вы хотите...», вместо «Я пришел к выводу...» – лучше прозвучит «Вам будет интересно узнать, что...», а фразу «Хотя вам это и неинтересно...» заменить на фразу: «Как вы, наверное, уже об этом слышали, что...».

3. *Привести способ передачи информации* в соответствии с мотивами и уровнем информированности собеседника, с уровнем его профессиональной компетентности. Постоянно помнить об ограниченности, несовершенстве, неясности и неточности речи и о том, что объяснимое вами никто не воспримет так, как вы сами это понимаете.

4. *Стремиться перейти от монолога к диалогу*, дать возможность собеседнику показать, что он знает, комбинировать виды вопросов (закрытых, открытых, риторических, вопросов на размышление, переломных вопросов). Следите, чтобы ваши вопросы содержали слова «почему, зачем, когда, как?» – это исключает односложные ответы - «да» и «нет».

5. *Наблюдать за реакциями собеседника*, особенно, за невербальными (жестами, мимикой) и, соответственно, гибко менять свое поведение (скорость, сложность изложения информации и т.п.).

Для успешной передачи информации и формирования требуемого мнения собеседника важно, чтобы содержание вашей речи отвечало следующим правилам:

- 1) профессиональные знания дают высокую объективность, достоверность и глубину изложения;
- 2) ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности и недосказанности;
- 3) важна наглядность: максимальное использование наглядных пособий, схем, общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения;
- 4) повторение основных изложений и мыслей способствует лучшему восприятию и пониманию информации;
- 5) элемент внезапности представляет собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку информации и фактов;
- 6) разумный объем информации позволит избежать вам занудливости, которая вызывает усталость, скуку, раздражение собеседника (французский мыслитель Вольтер отметил: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все»);
- 7) определенная доля юмора, а порой и иронии может быть уместна, когда нужно высказывать не очень приятные для собеседника соображения или парировать его «выпады»;
- 8) постоянная направленность к реализации основных задач беседы способствует логичности и целеустремленности изложения;
- 9) ритм беседы и изложения должен быть гибок, предусматривать своеобразные «взлеты» и «спады», которые используются для передышки и осмысления информации у собеседника, но к концу беседы полезно попытаться повысить ее интенсивность.

5. Фаза аргументации переплетается с фазой передачи информации. Здесь формируется предварительное мнение, занимает определенная позиция по данной проблеме как с вашей стороны, так и со стороны собеседника, но еще можно попытаться изменить складывающееся мнение (позицию).

Для достижения аргументации важно:

1. Оперировать ясными, точными и убедительными понятиями, так как убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны. Аргументы должны быть достоверными для собеседника.
2. Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника: лишь холерики и сангвиники способны воспринять высокий темп и объем аргументов, но и для них доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все вместе сразу (для меланхоликов и флегматиков этот постепенный подход вовсе необходим). Не забывайте, что «излишняя убедительность» вызывает отпор со стороны собеседника, особенно если у него «агрессивная натура» (эффект бумеранга).
3. Избегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, интересующих вашего собеседника.

6. Фаза нейтрализации замечаний собеседника, или фаза опровержения порой играет решающую роль в беседе.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонентов, то:

- а) выслушивайте сразу несколько возражений, собеседник раздражается, если его перебивают, да еще

на самом главном;

б) не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения;

в) выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения или, может быть, вы неточно сформулировали суть вопроса;

г) вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа. Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что нужно сказать, независимо от его собственного мнения (например, «Иван Иванович, одним словом, вы даете добро на нашу инициативу или нет?»; если последует «нет», уточните, - почему?).

Почему возникают замечания? - это могут быть защитные реакции, спортивная позиция, разыгрывание роли, несогласие по деловым критериям, другой подход, тактические раздумья.

Какие виды замечаний встречаются? - это могут быть невысказанные замечания, оговорки, предрассудки, иронические замечания, желание показать себя, стремление получить дополнительную информацию, субъективные замечания, вызванные межличностными отношениями, - «придирки», объективные замечания по сути, проблемы, общие сопротивления, «последняя попытка».

Важно оперативно осуществлять анализ замечаний и их настоящей причины, выбрать подходящий прием их «нейтрализации» (это могут быть ссылки на авторитеты, цитаты, переформулировка, условное согласие, одобрение + уничтожение, сравнения, сократовский метод через поиск частичного сходства и согласия собеседников по отдельным вопросам к достижению полного согласия, «эластичная оборона», отсрочка). Доказательство бессмысленности замечаний или эмоциональные реакции партнеров, как правило, приводят не к нейтрализации возражений, а к росту конфронтации.

Наиболее велики шансы на благоприятный исход беседы в том случае, если партнеры владеют навыками слушания и стремятся осуществить анализ различных точек зрения, альтернатив с позиции «Взрослый - Взрослый», «на равных», без «родительских амбиций», «непреклонности» и «детских обид». Полезно учитывать не только предметные позиции (мнения собеседника), но и его межличностную позицию и соответственно выбирать приемы нейтрализации замечаний.

Так, «Родитель» и «Ребенок» глухи к доводам рассудка, логики, «Ребенок» подвержен внушающим воздействиям и обращению к чувствам («Интересно!» «Перспективно!»), а для «Родителя» более убедительны мнения признанных авторитетов. «Взрослые» мало подвержены влиянию эмоциональной аргументации, зато принимают доводы логики, фактов, ответственности.

Позиция «Взрослого» активизируется невербальной демонстрацией позиции «на равных», подчеркнутой серьезностью, вербальными осуждениями содержания ситуации с использованием слов: «разумно, рационально, логично, реалистично, выгодно, эффективно и т.п.».

Если собеседники демонстрируют жесткую, непримиримую позицию «родительской категоричности» или «противоборства уязвленных самолюбий», то конфронтация закрывает позитивные пути решения проблемы, и последующие фазы «оценки альтернатив, поиска приемлемого решения, принятия решения, фиксация договоренности» аннулируются.

7-8. Фазы поиска приемлемого или оптимального решения (принятия окончательного решения). Они могут осуществляться в стиле сотрудничества, равноправия и взаимной ответственности, либо в форме авторитарного принятия решения одним из партнеров и добровольным либо вынужденным согласием, подчинением другого собеседника. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать, исходя из своих позиций.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом.

Но если перед вами флегматик, не раздражайтесь медлительностью принятия решения или вовсе откладыванием его, назначением новой встречи (попытки эмоционально или логически «давить» на флегматика с целью ускорить принятие решения часто безуспешны).

Помните, что с помощью полуправды и «тонких манипуляций» можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных деловых отношений. Не сдавайтесь слишком легко на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все методы форсирования, либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

9-10. Фиксация договоренности и выход из контакта - заключительный «аккорд» беседы. Итоги беседы должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот в присутствии партнера (или даже составить официальный протокол решения). Полезно установить

конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите собеседника, поздравьте его с достигнутым решением.

Выход из контакта осуществляется вначале невербально - изменяется поза, человек отводит глаза, встает - и завершается речевым прощанием «До свидания», «До встречи», «Всего доброго», «Успеха» и т.п.

11. Самоанализ итогов и хода встречи позволяет осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее, наметить дальнейшую тактику общения. Полезно ответить на следующие вопросы:

1. Последовательно ли вы вели основную линию разговора? Удалось ли вам предусмотреть контрдоводы другой стороны?

2. Не навязали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке решений? Если да, то вы посеяли в собеседнике семена неудовлетворенности, досады, и при дальнейших встречах они могут возрасти.

3. Основательны ли были ваши замечания и возражения? Не были ли они субъективны, не отразилось ли в них ваше настроение?

4. Удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора?

5. Сумели ли вы достичь максимальной пользы для дела? Удалось ли вам достичь намеченных целей, или, на худой конец, хотя бы запасной, альтернативной цели? Если нет, то почему это произошло?

6. Как следует в дальнейшем строить взаимодействия с данным партнером?

Инициатива в деловом общении определяется тем, кто задал тип контакта, определил форму постановки цели, выдвинул принятую идею решения, кто подвел итоги обсуждения, тот в большей степени несет и ответственность за разрешение проблемы.

Существует правило *«Вовремя отдай инициативу»*, что особенно необходимо при разговоре начальника с подчиненным, т.е. важно дать возможность подчиненному высказать свое мнение, полезно, чтобы подчиненный сам окончательно сформулировал решение, даже если оно предложено начальником, поскольку это повышает активность, снимает отчуждение и формальное отношение («от сих и до сих») подчиненного к проблеме.

6.4.1. Деловые переговоры

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения.

Разумное соглашение максимально отвечает интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным, принимает во внимание интересы общества, не портит отношений между сторонами. Достигнуть разумного решения сложно, необходимо осуществлять сотрудничество сторон, когда происходят сближение интересов и поиск обоюдной выгоды, на основе взаимоприемлемого и взаимовыгодного варианта решения спорного вопроса.

Предлагаем следующую тактику ведения переговоров:

- 1) определение предельного срока, по истечении которого прекращается всякая связь;
- 2) поддержка третьей стороны, настаивающей на внесенном предложении или условиях;
- 3) привлечение посредника, который:
 - идет лишь на ограниченные уступки в связи с недостатком полномочий;
 - знает еще до начала переговоров, как далеко он может пойти на уступки;
 - должен выяснить, насколько твердую позицию занимает противоположная сторона;
- 4) привлечение агента - профессионального негоцианта, который владеет всеми тонкостями тактических приемов (его вознаграждение зависит от размера выторгованной им продажной цены);
- 5) публичные заявления. При наличии открытого блефа партнеру по переговорам трудно что-либо противопоставить;
- 6) строгое придерживание принципа или курса. Принципы довольно легко создаются, но оппоненту очень трудно с ними бороться;
- 7) ссылка на прецедент;
- 8) вступление в сговор с оппонентом против третьей стороны;
- 9) упрямство, упорное настаивание на своей позиции без всяких уступок, если известно о зависимости оппонента;
- 10) ссылка на наличие другой, альтернативной возможности, на наличие других предложений;
- 11) затяжка времени;

- откладывание переговоров;
- ссылка на якобы имеющиеся неясности;
- необходимость предварительной консультации со специалистами;
- переход к другой теме;
- пускать пыль в глаза, рассказывать длинные истории;

12) угроза или имитация угрозы, также являющейся формой блефа;

13) ссылка на отсутствие твердых гарантий:

- нет возможности для контроля выполнения принятых договоренностей;
- нет возможности использовать какие-либо санкции в случае нарушения договора;
- нельзя исключить возможность надувательства;
- нет возможности принимать ответные меры. На ход переговоров может повлиять размещение участников за столом.

В жизненной практике чаще встречаются малоэффективные стратегии поведения в спорных вопросах, такие как:

1) «жесткое доминирование» (жесткий подход) одной стороны и соответственно вынужденное подчинение, капитуляция другой стороны либо открытая конфронтация сторон;

2) «мягкая уступчивость» (мягкий подход), направленная на избегание конфронтации и приводящая к компромиссному решению (при обоюдной уступчивости) либо к выигрышу «жесткого» участника. Сторонники «жесткого» подхода (Ж) ставят перед собой цель «победить» любой ценой, требуют от другой стороны уступок, не доверяя партнерам по переговорам, угрожают им, ищут то решение, которое максимально выгодно для самих себя.

Сторонники «мягкого» подхода (М) ставят цель достичь «соглашения», поэтому делают уступки для развития отношений, делают предложения, допускают односторонние потери для достижения согласия, стараются быть дружелюбными, доверяют партнерам, ищут то решение, на которое «пойдут» партнеры по переговорам. *Возможны следующие исходы:*

Ж + Ж = разрыв, конфронтация, реже капитуляция;

Ж + М = выигрыш Ж;

М + М = компромиссное решение.

Это разновидности позиционного торга, и чем более участники защищают свои позиции, тем сильнее с ней связываются, тем труднее им изменить свою первоначальную позицию, срабатывает «гонор, спасение своего лица» и достижение согласия становится все менее вероятным, поскольку позиционный торг психологически превращается в состязание воли, чтобы заставить другую сторону изменить свою позицию.

Максимально эффективны *принципиальные переговоры* (по существу дела), направленные на сотрудничество к поиску разумного принципиального соглашения.

Принципиальные переговоры предполагают следующие процедуры:

1. Признайте наличие конфликта, очертите конфликт как «Наша проблема».

2. Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров: отделите людей от проблемы, т.е. придерживайтесь мягкого дружелюбного уважительного курса в отношениях с людьми, но стойте на твердой платформе при решении проблемы.

3. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях, поскольку цель переговоров должна состоять в удовлетворении подспудных интересов участников. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего действительно хочет та или иная сторона, поэтому главное внимание следует обращать не на позиции участников, а на анализ общих интересов.

4. Проанализируйте, какие интересы наиболее важны, в чем объективные препятствия, отделите их от субъективных противодействий воли и желаний участников.

5. Старайтесь разработать взаимовыгодные варианты, которые бы учитывали общие интересы и примиряли несовпадающие противоречия. Разработайте многоплановые варианты выбора в ходе дискуссии и выдвижения альтернативных идей решения проблемы, но отодвиньте решение на более поздний срок.

6. Осуществите поиск объективно справедливого или взаимоприемлемого критерия, нормы решения проблемы, чтобы соглашение отражало какие-то справедливые, объективные нормы, критерии (например, рыночные цены, экспертное мнение, законы, обычаи и т.п.), а не зависело от голой воли или каприза каждой стороны. Главное - пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли, и уступить доводам, а не давлению.

7. Добейтесь соглашения и воплощайте план в жизнь. При соблюдении указанных правил возможно осуществление переговоров «без поражений».

6.4.2. Деловые совещания и оценка деловых качеств подчиненных

В деловом совещании могут участвовать 7-9, максимум 12 человек. Большее количество участников может снизить эффективность работы.

Тема обсуждения должна быть заранее определена, чтобы участники могли профессионально подготовиться, продумать свои предложения, даже подготовить соответствующие доклады.

Для активизации взаимодействия имеет значение пространственное расположение участников. Наиболее эффективно оно при соблюдении формы «круглого стола».

Ведущий совещания вначале должен высказать надежду?, что совещание будет носить деловой и конструктивный характер. В течение совещания он должен следить за регламентом, «удерживая» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекая «малоактивных», останавливая «словоохотливых», определяя порядок предоставления слов, задавая необходимые вопросы, осуществляя парафразирование и подведение промежуточных итогов, давая заключительный комментарий проведенного совещания.

Следует помнить, что деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций, а не личностных особенностей того, кто ее высказал.

Рекомендуется соблюдать правило: *отметить вначале совпадение позиций, а затем обсудить различие позиций и подходов к решению проблемы, убедительно аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы.*

В случае, если вы попали под огонь критики, полезно перевести атаку на себя в атаку на проблему: «Я рад, что вас волнует тот же вопрос и вы пытаетесь найти наилучшее решение...». Главное - не победить в споре, а продвинуться в решении проблемы. Важно отнестись к своей позиции не как единственно возможной и единственно верной, а суметь понять и даже принять иное мнение, быть проницаемым для него.

В целях снятия пассивности участников могут применяться:

- 1) высказывания по кругу;
- 2) метод «мозгового штурма».

При конфликте мнений могут быть две формы: *конкурентно-соревновательная и кооперативно-сотрудничающая.*

В целях ослабления враждебности при конкуренции мнений могут создаваться согласительные комиссии или группы, включающие участников с противоположными взглядами, которые должны определить пункты, в которых их мнения сходятся, найти пункты в чужой позиции, которые нравятся или могут быть полезными для оптимального решения проблемы.

Деловые совещания часто носят директивный характер, когда руководитель с позиции «Родитель» указывает свое мнение как единственное решение проблемы, и остальные участники с позиции «Ребенка» принимают это решение к исполнению.

Наиболее эффективны деловые совещания, которые носят коллегиальный характер равноправного взаимодействия с позиции «Взрослый - Взрослый». Впрочем, встречаются и манипуляции, когда внешне взаимодействие осуществляется как «Взрослый - Взрослый», а на самом деле «Родитель - Ребенок», т.е. руководитель вроде бы просит всех высказаться, даже молчунов, но после того, как все высказались. Руководитель, парафразируя всех, расставляет нужные акценты и в результате проводит нужное ему решение, обязывая участников исполнять это решение фактически с позиции «Ребенка».

Различные формы поведения участников на собрании.

а) конструктивная роль:

- проявление инициативы,
- (повторное) изложение проблемы,
- внесение предложений,
- запросы об информации, мнениях, мыслях,
- сообщение информации, мнений, идей,
- выявление связей между данными,
- оценка проблемы;

б) способствование ходу собрания:

- поддержка, стимулирование выступающих,
- «расчистка пути»,
- формулировка и контроль за соблюдением установленных в группе правил,
- организация группового процесса и формирование общественного сознания,
- посредничество, поиск компромиссов,
- снятие напряженности;

в) отрицательная роль:

- агрессивное поведение,
- блокирование принятия решения,
- «самолюбование»,
- соперничество,
- поиск сочувствия.

Рекомендации руководителю по тактике разговора с подчиненным, когда требуется вслух оценить деловые качества сотрудника.

1. Сначала разговаривайте с подчиненным о его работе и только потом о нем самом.

2. Прежде чем сообщить работнику свою оценку, подведите его вопросами к тому, чтобы он сам себя оценил. Если самооценка человека выше вашей собственной, выясните причину расхождения.

3. Упомянув о недостатках в работе подчиненного, учитывайте, какова она в целом. Не давайте общую отрицательную оценку деятельности и личности подчиненного (чаще всего такая оценка несправедлива и оскорбительна для человека).

Вы добьетесь большего, если вначале отметите достоинства (например, компетентность, опыт, добросовестность подчиненного), а затем четко укажите на конкретные ошибки, недостатки. Работнику, деятельность которого вас не удовлетворяет, ясно скажите, какова ваша оценка его труда. Подчеркните, что верите в него и поэтому не освобождаете его от работы.

4. Хорошему работнику дайте понять, что цените его заслуги. Помните, что важнее развитие достоинств, чем исправление ошибок работников. Не скупитесь на уважительное и благодарственное слово, если работа выполнена хорошо, проявите, что вы довольны ею.

5. Если недостатки в работе возникли по вашей вине, признайте это.

6. Не говорите с оцениваемым о других работниках.

7. Не проводите повторного разговора вскоре после того, как вы наказали и распекли подчиненного.

6.4.3. Деловые дискуссии

Дискуссия - процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы).

Выделяют следующие этапы деловой дискуссии:

1. Вступление в контакт.

2. Постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии).

3. Уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников.

4. Выдвижение альтернативных вариантов.

5. Конфронтация участников.

6. Обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства.

7. Установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения. Неэффективная дискуссия часто завершается на этапе выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не выходя на уровень совместного решения проблемы.

Возможны различные способы вступления в контакт: «пристройка сверху» - «снизу» - «на равных» (через позу, взгляд, темп речи, инициативу). Например, выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом или отсутствие контакта глаз, медленная речь с паузами олицетворяют «доминирование сверху». И напротив, приниженная поза, постоянные движения глаз вверх-вниз, быстрый темп речи свойственны при позиции «подчинения снизу». Раскованность, мышечная освобожденность, синхронизация темпа речи, равенство ее громкости демонстрирует

общение «на равных».

Для деловой дискуссии очень важен предмет общения и отношение участников к нему. Способность понимать предметные позиции партнеров (т.е. представление о ситуации, о проблеме) и свою собственную предметную позицию - необходимое условие успеха делового общения. В дискуссии велика роль ведущего.

Ведущий должен:

1. Сформулировать цель и тему дискуссии (что обсуждается, зачем нужна дискуссия, в какой степени следует решить проблему).

Целью дискуссии может быть:

- 1) сбор и упорядочивание информации по обсуждаемой проблеме;
- 2) поиск альтернативных подходов к решению проблемы, их обоснование;
- 3) выбор оптимальной альтернативы.

2. Установить время дискуссии (20-30-40 минут или более).

3. Заинтересовать участников дискуссии (изложить проблему в виде некоторого противоречия).

4. Добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками, проверив это контрольными вопросами или попросив участников задавать вопросы.

5. Организовать обмен мнениями (желающим или по кругу).

6. Активизировать пассивных (обратиться к молчащему с вопросом, с просьбой помочь).

7. Собрать максимум предложений по решению обсуждаемой проблемы (свои предложения высказать после того, как выслушаны мнения всех участников).

8. Не допускать отклонений от темы (тактично останавливать, напоминать о целях дискуссии).

9. Уточнять неясные положения, пресекать оценочные суждения о личности участников.

10. Помогать группе прийти к согласованному мнению.

11. Четко подвести итоги, сформулировать выводы, спектр решений, сопоставить цели дискуссии с результатами, подчеркнуть вклад каждого в общий итог, похвалить, поблагодарить участников.

При публичном выступлении могут возникать типичные затруднения:

1) нелогичность (непоследовательность в изложении сути, нечеткая аргументированность излагаемого материала, отсутствие ясности и четкости в достижении поставленных целей);

2) проблема самовыражения (недостаточная эмоциональность, зажатость, монотонность выступления, несоответствие внутреннего состояния с внешними признаками);

3) эгоцентризм (не учитывается плюрализм мнений, неспособность понять иное, чужое мнение);

4) некомпетентность (недостаток информации, некомпетентность в конкретных вопросах);

5) проблема контакта (трудности контакта с аудиторией, не удается расположить слушателей убеждением и т.п.);

6) проблема самоконтроля (трудно преодолеть волнение, неумение вести себя и т.п.);

7) проблема выхода из контакта (сумбурность и незавершенность выступления, плохое окончание и неудачный выход из разговора).

Рекомендации человеку, публично защищающему свое мнение, - лично вести дискуссию в том случае, если вы заранее продумаете возможные вопросы оппонентов и постараетесь предвидеть сложные ситуации, которые могут возникнуть и смутить вас.

Сложные ситуации возникают, когда докладчику адресуются:

1) наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме (сложность в том, что опровергая такую критику с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реагируют на это);

2) ироничные вопросы с «подковыркой» молодых жизнерадостных людей, желающих повеселить аудиторию (ответ возможен либо в духе мягкого юмора, либо серьезным тоном с подчеркиванием недопустимости недооценки важности обсуждаемого вопроса);

3) сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью «прощупать» эрудицию и находчивость докладчика (ответить лучше: «Нельзя объять необъятное» или «Решение этой задачи не предусматривалось в нашем исследовании»);

4) вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также вопросы несурзные и критика тех, кто невнимательно слушал и недопонял суть обсуждаемого дела (здесь важно не впасть в шок от замечаний оппонента, не заявлять ожесточенно: «Я ведь это уже объяснял!», а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу: «Как уже отмечалось...»);

5) вопросы - замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя

которого подчас никому ничего не говорит (может помочь ответ: «По мере того, как накапливаются новые факты, многие ранее казавшиеся бесспорными истины, провозглашенные даже авторитетами, пересматриваются»);

б) вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов (поскольку в такой ситуации задевается самолюбие выступающего, важно не откликнуться эмоциональной вспышкой, а, оценив степень провокационности вопроса, ответить заранее продуманной фразой).

Во время выступления эпизодически оценивайте себя «со стороны», свой тон, позу, жесты, наличие «слов-паразитов», расслабляйте «мышечные зажимы».

Во избежание досадных недоразумений четко оговорите значение употребляемых терминов, не следует рассчитывать, что вас должны понимать «с полуслова», учитывайте степень подготовленности аудитории в обсуждаемом вопросе. Чтобы подать информацию наглядно и ярко, прибегайте к простым житейским примерам, конкретным фактам, даже общеизвестным поговоркам, притчам.

6.4.4. Правила, которые помогут вам убедить собеседника

Первое правило (правило Гомера)

Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные - средние - один самый сильный (слабыми аргументами вообще не пользуйтесь, они приносят вред, а не пользу). Сила (слабость) аргументов должна определяться не с точки зрения выступающего, а с точки зрения *лица, принимающего решение*.

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей:

- 1) сильные,
- 2) слабые,
- 3) несостоятельные.

Встречные аргументы (контраргументы) имеют ту же градацию.

1. *Сильные аргументы* не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. Это прежде всего:

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

2. *Слабые аргументы* вызывают сомнения оппонентов, клиентов, сотрудников.

К таким аргументам относятся:

- умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм - прием для разрушения логики мышления, применяется чаще всего в юморе. Например: «Вода? Я пил ее однажды. Она не утоляет жажды»);
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные собеседнику;
- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;
- выводы из неполных статистических данных.

3. *Несостоятельные аргументы* позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их.

Ими бывают:

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения, измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;

- выводы, сделанные из фиктивных документов;
- выдаваемые авансом посулы и обещания;
- ложные заявления и показания;
- подлог и фальсификация того, о чем говорится.

1. В ходе аргументации используйте только те доводы, которые вы и оппонент понимаете одинаково.
2. Если довод не принимается, найди причину и далее в разговоре на нем не настаивай.
3. Не преуменьшай значимость сильных доводов противника, лучше подчеркни их важность и свое правильное понимание.
4. Свои аргументы, не связанные с тем, что говорил противник или партнер, приводи после того, как ты ответил на его доводы.
5. Точнее соизмеряй темп аргументации с особенностями темперамента партнера.
6. Излишняя убедительность вызывает отпор, так как превосходство партнера в споре всегда обидно.
7. Приведи один-два ярких аргумента и, если достигнут желаемый эффект, ограничься ими.

Законы аргументации и убеждения

1. Закон встраивания (внедрения)

Аргументы следует встраивать в логику рассуждений партнера, а не вбивать (ломая ее), не излагать их параллельно.

2. Закон общности языка мышления

Если хочешь, чтобы тебя слышали, говори на языке основных информационных и репрезентативных систем оппонента.

3. Закон минимализации аргументов

Помни об ограниченности человеческого восприятия (пять-семь аргументов), поэтому ограничивай число аргументов. Лучше, если их будет не более трех-четырех.

4. Закон объективности и доказательности

Используй в качестве аргументов только те, что принимает твой оппонент. Не путай факты и мнения.

5. ***Закон диалектичности (единства противоположностей)*** Говори не только о плюсах своих доказательств или предположений, но и о минусах. Этим ты придаешь своим аргументам больший вес, так как двусторонний обзор (плюсы и минусы) лишает их легковесности и обезоруживает оппонента.

6. Закон демонстрации равенства и уважения

Подавай аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помни, что «друга» убедить легче, чем «врага».

7. Закон авторитета

Ссылки на авторитет, известный твоему оппоненту и воспринимаемый им тоже как авторитет, усиливают воздействие твоих аргументов. Ищи авторитетное подкрепление им.

8. Закон рефрейминга

Не отвергай доводы партнера, а признавая их правомерность, переоценивай их силу и значимость. Усиливай значимость потерь в случае принятия его позиции или уменьшай значимость выгод, ожидаемых партнером.

9. Закон постепенности

Не стремись быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенными, но последовательными шагами.

10. Закон обратной связи

Подавай обратную связь в виде оценки состояния оппонента, описания своего эмоционального состояния. Принимай на себя персональную ответственность за недоразумение и непонимание.

II. Закон этичности

В процессе аргументации не допускай неэтичное поведение (агрессия, обман, высокомерие, манипуляции, и т. д.), не задевай «больные места» оппонента.

Девять диагнозов и рецептов поведения на совещании и собрании, на переговорах и беседах с партнерами.

Диагноз 1. Оппонент раздувает проблему, выводит ее за границы дискуссии (разговора, спора), размазывая проблему, и умертвляет в зародыше новое.

Рецепт. Напомни о рамках дискуссии, о ее цели. Попроси еще раз уточнить его антитезис и верни разговор в прежнее русло.

Диагноз 2. Он охватывает мелочи (второстепенные факты), не затрагивая основного тезиса.

Рецепт. Спроси, не забыл ли собеседник цель разговора, свою собственную цель. Верни его к спорной проблеме.

Диагноз 3. Оппонент пытается перехватить инициативу в выборе темы разговора: а) подменяет принципиальные вопросы мелочами, б) выдвигает тезисы не по существу проблемы, в) предлагает контрпроблему, игнорирует твои аргументы.

Рецепт. Предусмотри заранее возражения соперника, изучи их мотивы, позиции для того, чтобы: а) указать собеседнику на его уход от спорного вопроса, б) спросить его, какую мысль он доказывал, в) попросить высказать отношение к твоей аргументации.

Диагноз 4. Противник допускает намеки, компрометирующие тебя. Тем самым он ставит под сомнение твою мысль или предложение. Его цели: а) перенести критику на тебя, на твою личность, б) приписать тебе явно нелепые высказывания.

Рецепт. Не исключай комплиментов в адрес соперника, выигрывай доброжелательностью, демонстрируй свою объективность. Для этого: а) скажи, что умная мысль может светиться и в темной комнате, б) не пытайся оправдаться, в) не проявляй резких эмоций, г) не поддавайся на провокацию.

Диагноз 5. Он намеренно уводит тебя к ложным выводам, подтасовывает факты для того, чтобы впоследствии уличить тебя в безграмотности и дилетантстве.

Рецепт. Прекрати обмен мнениями, похвали собеседника за глубину анализа и попроси его сделать обобщающий вывод.

Диагноз 6. Оппонент скрывает резко отрицательное отношение к твоей позиции или к тебе под маской доброжелательности.

Рецепт. Остроумно сорви его маску, напomini факт подобной «доброжелательности» прежде и его результат, раскрой его замысел всем присутствующим.

Диагноз 7. Он уличает тебя в некомпетентности, играет на твоих ошибках и недоработках, игнорирует факты «за» и «против», тенденциозно толкует твои слова.

Рецепт. Не проявляй излишней деликатности. Спроси, о чем конкретно идет речь, ради чего. Попроси высказать его соображения, как выйти из затруднения.

Диагноз 8. Противник постоянно меняет позицию, крутит вокруг да около, пытается найти что-то третье.

Рецепт. Не настаивай на признании, согласии и поддержке твоего предложения. Он - чья-то марионетка. Сверни разговор, который все равно ни к чему не приведет.

Диагноз 9. Тебя грубо одергивают во время разговора (твоей речи, твоих рассуждений).

Рецепт. Не давай волю своим чувствам. Это - попытка соперника вывести тебя из равновесия. По возможности будь сатиричен, ироничен, саркастичен по отношению к нему, попробуй спародировать его поведение (разыграй пародию).

Второе правило (правило Сократа):

Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он наверняка без затруднения ответит вам «да». 2400 лет существует это правило и проверено на практике (оказывается, когда человек говорит слово «да», в его кровь поступают эндорфины («гормоны удовольствия»), а получив две порции «гормонов удовольствия», собеседник настраивается благожелательно и ему психологически легче сказать «да», чем «нет»).

Третье правило (правило Паскаля)

Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо», сохранить достоинство. «Ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции». (Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.)

Четвертое правило

Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего. Высокое должностное или социальное положение, компетентность, авторитетность, поддержка коллектива повышают статус человека и степень убедительности его аргументов.

Пятое правило

Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус проявлением признаков неуверенности, излишних извинений (фразы: «Извините, если я помешал», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...» снижают статус).

Шестое правило

Не принижайте статус собеседника, ибо любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику вызывает негативную реакцию.

Седьмое правило

К аргументам приятного нам собеседника мы относимся благосклонно, к аргументам неприятного - с предубеждением. Приятное впечатление создается многими факторами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешностью и т.д.

Восьмое правило

Желая переубедить, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с оппонентом.

Девятое правило

Проявите эмпатию, постарайтесь понять эмоциональное состояние другого человека, представить ход его мыслей, поставить себя на его место, сопереживать ему.

Десятое правило

Будьте хорошим слушателем, чтобы понять ход мыслей собеседника.

Одиннадцатое правило

Проверяйте, правильно ли вы понимаете собеседника.

Двенадцатое правило

Избегайте слов, действий, могущих привести к конфликту. |

Тринадцатое правило

Следите за мимикой, жестами, позами - своими и собеседника.

Для повышения эффективности взаимодействия и понимания собеседников важно уметь своевременно заметить и учесть сигналы тела для типичных ситуаций и переговоров:

1. Вовлеченность, интерес.

Основное правило: чем больше тело «раскрывается» и чем больше голова и туловище партнера наклоняются к вам, тем более он вовлечен, и наоборот.

Усиливающееся внимание к партнеру и душевная активность в этом направлении: движение вперед головы и верхней части тела, т.е. наклон к партнеру, полностью выпрямленная голова, прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице, увеличивающийся темп движений, так сказать, «активная» посадка на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук, ног или ступней, открытая жестикуляция рук и кистей (усмешка), ускоряющаяся речь и жестикуляция рук и кистей.

Более или менее не критическое отношение, полное согласие, доверительность, признание другого: расслабленная посадка головы, часто с наклоном назад, наклон головы вбок (посадка нога на ногу), широкая, удобная поза, спокойный, твердый, открытый и прямой взгляд в глаза партнера, открытая, свободная улыбка, на несколько мгновений закрываемые глаза, при этом чуть обозначенный кивок головой.

Наступившая готовность к активным действиям, воля к душевной работе: резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело приобретает отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобно откинутой на спинку кресла позиции в свободную, прямую посадку.

2. Отвлечение из-за убывающего интереса.

Основное правило: чем больше партнер «закрывает» или «скрывает» части своего тела, чем более он отклоняется назад или отворачивается, тем сильнее отвлечение, если не отказ или защита!

Бесцельное, пассивное состояние: движение назад, отклонение верхней части тела, а также головы, «закрытая» поза рук и кистей, замедленный темп движений, смена активного участия в разговоре какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней, то же - в демонстративно-ленивой позе, например, партнер барабанит пальцами по столу, наклон набок головы и (или) верхней части тела, неясное, расплывчатое подчеркивание слов или акцентирование; замедляющаяся скорость речи и жестикуляция.

3. Внутреннее беспокойство, неуверенность, сомнение, недоверие.

Внутреннее беспокойство, наступившая нервозность, нервное напряжение: продолжающиеся ритмические движения пальцев, ног, ступней или рук, часто с очень малой амплитудой (тогда беспокойство и напряжение еще негативного рода), ритмически нарушенные движения повторяющегося характера (ерзанье по сиденью взад-вперед, неравномерное постукивание пальцем, вращение сигаретной пачки и т.п., прищуривание).

4. Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления.

Взгляд вдаль при известной расслабленности, руки, заложенные за спину, медленное потирание лба стирающим движением, приоткрытые пальцы касаются рта, при этом взгляд в неопределенное пространство, закрытые на несколько мгновений глаза, язык проводится вдоль края губ, малоподвижная, но относительно богатая мимика при неактивной установке.

5. Усиливающееся отвлечение, отвлечение, защита активного или пассивного рода.

Общее: отворачивание лица от партнера, отклонение тела назад, при этом вытягивание рук ладонями вперед.

Удивление, нежелание, возбуждение, гнев, ярость: более или менее сильное напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу, вертикальные складки на лбу, оскаливание зубов, «гримаса протеста, ошеломления», стискивание челюстей, неуместные сильные и монотонные движения, покраснения, повышение громкости голоса.

Решительность, готовность к борьбе, агрессивность: сильное напряжение (стоя - приподнимание вверх, сидя - в напряженной готовности вскочить), руки резко и напряженно засовываются в карманы с последующей напряженностью в плечевом поясе кисти рук сжимаются в кулаки, вертикальные складки на лбу, взгляд исподлобья, твердый взгляд на партнера, подчеркнута закрытый или сжатый рот.

Люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать, а те, кто обычно держат руки в карманах, даже в теплую погоду, скорее всего критичны и самокритичны. Люди, находящиеся в угнетенном состоянии, тоже часто ходят, держа руки в карманах, волоча ноги и редко глядя вверх или в том направлении, куда они идут.

Люди, занятые решением каких-либо проблем, часто ходят в медитативной позе: голова опущена, руки сцеплены за спиной.

Самодовольных, несколько помпезных людей можно узнать по походке: подбородок задран, руки двигаются подчеркнуто интенсивно, ноги словно деревянные. Вся походка рассчитана на то, чтобы произвести впечатление.

6.4.5. Публичная (ораторская) речь

Важно все: и содержание, и интонация, и манера изложения, и жесты, и мимика. Необходимо помнить, что почти половина информации передается через интонацию. Одни и те же слова, сказанные по-разному, могут привести к противоположным результатам.

Говорить следует достаточно громко, ясно, отчетливо, выразительно и просто, чтобы обеспечить доходчивость, не монотонно, но и не усыпляющими «волнами» (то выше, то ниже). Эмоциональность выступления должна соответствовать содержанию и учитывать ситуацию. Не нужно стремиться к громкости за счет голосовых связок, необходимо научиться использовать резонаторы: полость рта, носоглотку, лобные пазухи, грудную клетку.

Следует научиться правильно дышать для регулировки дыхания в процессе выступления.

Неподготовленный человек страдает от острого кислородного голодания; у него раздуваются вены, краснеет лицо, выступает пот, учащается дыхание и пульс. Чтобы избежать подобного, необходимо работать над постановкой голоса и дыхания, научиться без ненужных пауз, незаметно между звуками делать вдохи.

Максимальная эффективность достигается при гармонии мысли и слова, обеспечивающей логическую перспективу речи и ясность в сочетании с простотой изложения. Чем суше и абстрактнее изложение, ниже его эмоциональность, тем слабее восприятие выступления. Но эмоциональность не ограничивается внешними проявлениями, важны внутренняя сила и убежденность, которые могут быть подкреплены только внутренней потребностью высказаться, вызванной деловой необходимостью. Недопустимы поучения и нравоучения, но нельзя и льстить аудитории.

Назовем существенные моменты речевой подготовки:

- 1) определение целей речи;
- 2) анализ аудитории и ситуации;
- 3) отбор и ограничение предмета речи;
- 4) сбор материала;
- 5) создание плана речи;
- 6) подбор слов для речи;
- 7) практика произнесения вслух.

Говорящий должен принимать во внимание людей, которые будут составлять его аудиторию. Представление об образовании, профессии, возрасте аудитории - это лишь начальные сведения. Они могут помочь сделать из слушателей заинтересованных собеседников. Люди любят, когда к ним обращаются лично, как к партнерам.

Непринужденность позы, умение смотреть аудитории в глаза, гибкость и задушевность интонации, шутка и многое другое помогут создать ощущение равновесия и комфорта, вызовут доверие слушающих. Внимание, несомненно, должно поддерживаться на протяжении всей речи, но завоевать его мы обязаны с самого начала.

Методы, наиболее часто используемые ораторами для окончания речи:

1. Вызов или обращение.
2. Вывод.
3. Цитата.
4. Иллюстрация.
5. Побуждающий стимул.
6. Личное намерение.

Зрители видят больше, чем слышат, и доверяют глазам больше, чем ушам. Глаза быстрее замечают любую диспропорцию между позой оратора и тем, что он говорит. Через визуальное восприятие аудитория получает первое впечатление об ораторе - его искренности, доброжелательности, энергичности.

Многочисленное незначительное пожатие плечами или экспрессивное движение рукой обнаруживает больше, чем сотни слов. Естественность позы поможет аудитории больше внимания уделять тому, что оратор говорит, а не тому, как он выглядит. Простое правило: не только имейте, что сказать, но и желайте сказать это. Искренность речевого намерения поможет вам добиться физической выразительности, избежать сутулости, застывшей позы или манерных движений.

Внимательно слушающие люди обычно сидят на краешках стульев, пожирая вас глазами. Слушатели, внимание которых не захвачено выступающим, обычно зевают, смотрят в окна, ерзают на местах. Контролируя поведение слушателей, вы можете определить, какая корректировка, какие дополнения и изменения нужно сделать, что следует изъять из текста вашего выступления. В процессе приобретения практического опыта вы сможете с большей пользой для себя использовать информацию, полученную вами в процессе визуального взаимодействия с аудиторией.

А. Монро приводит следующие типы ораторов, чья речевая манера далека от совершенства:

- актерствующий красноречивый, говорящий больше для демонстрации собственной персоны, чем для общения;
- прорицатель (оракул), демонстрирующий, что знает все, больше заботящийся об аплодисментах, чем о понимании;

- отшельник, игнорирующий аудиторию;
- виноватый оратор, стыдящийся того, что он говорит;
- болтун, подавляющий аудиторию словесным потоком.

Естественность и непринужденность выступления, размышление и выбор, рождение слова «на глазах аудитории» очень важны. Не помеха ли этому столь тщательная подготовка, о которой говорилось выше? Ответ всегда однозначен: чем основательнее подготовка оратора к выступлению, тем живей и непосредственной будет осуществляться им акт творения речи.

Не следует выучивать заранее текст выступления. Это чаще всего выливается в неестественное, негибкое изложение. Оратор имеет склонность к поспешности, произносит слова, не обдумывая их значения. Кроме того, метод заучивания текста плох тем, что не дает возможности вносить изменения, требующиеся для адаптации речи к реакции аудитории.

Метод чтения выступления такой же негибкий и также создает барьер между говорящим и аудиторией. Поскольку глаза говорящего должны быть прикованы к записям, он не может смотреть на своих слушателей, а лишь бросает на них быстрые взгляды. Если он не обладает особыми навыками чтения с листа, то не может использовать и достаточную голосовую гибкость, интонационное богатство, отличающее живую речь.

В некоторых специфических ситуациях, однако, не обойтись без записей, поскольку требуется тщательный подбор слов. Взять, например, послание президента конгрессу или научный доклад.

Большинство хороших ораторов использует *метод импровизации*. Надо подчеркнуть, что при этом речь очень тщательно планируется, но слова никогда не заучиваются на память. Вместо этого оратор откладывает план-конспект и практикуется в громком произнесении речи, меняя слова каждый раз. Тем самым он убьет сразу двух зайцев: речь его будет такой же выверенной и отшлифованной, как заученная, и, конечно, более выразительной, жизнерадостной, гибкой и спонтанной.

Много полезных советов приводит Дейл Карнеги. Выберем из них некоторые, наиболее актуальные для деловых переговоров, бесед или выступлений.

Проявляйте уверенность. Данное положение Д. Карнеги обосновывает ссылкой на психолога У. Джеймса: «Кажется, что действие следует за чувством, но на самом деле действие и чувство сочетаются: управляя действием, которое находится под более непосредственным контролем воли, мы можем косвенно управлять чувством, не находящимся под этим контролем». Важно быть уверенным в себе (для чего необходимо владеть материалом с большим запасом), но не быть самоуверенным.

Старайтесь выглядеть опрятно и изящно. Это повышает самоуважение, укрепляет уверенность в себе и вызывает уважение слушателей. Улыбайтесь и старайтесь вызвать положительную реакцию.

Для делового общения больше подходят следующие рекомендации:

- изложение фактов (краткое освещение ситуации);
- высказывание соображений, вытекающих из них, или конкретных предложений по существу;
- приглашение к сотрудничеству или действиям.

Вступление должно быть кратким (одно или два предложения). Можно обойтись и без него. Не начинайте выступление слишком формально и не показывайте, что вы слишком тщательно его готовили. Свобода, непреднамеренность и естественность тона ведут к успеху.

Концовка речи - самый стратегически важный элемент, который помнится дольше всего. В конце выступления не говорите о том, что вы заканчиваете, но не оставляйте речь незавершенной.

Например: можно предложить такие варианты концовок: призвать к действию, сделать слушателям подходящий комплимент, вызвать смех, процитировать подходящие поэтические строки, создать кульминацию и т.п. Подготовьте хорошие начало и конец и свяжите их. Возможно краткое резюме высказанных положений.

Важно не только то, что вы говорите, но и как вы говорите. Если смотреть поверх слушателей или на пол, то беседа или публичное выступление будут «убиты». Хорошее выступление - это разговорный тон и непосредственность. Рекомендуются акцентировать наиболее важное ударением, силой звука, изменением темпа или паузами.

Очень важно и трудно быть ясным; используйте для этого ассоциации и сравнения. Избегайте специальных терминов, если не все слушатели связаны с вашей профессией. Используйте зрительное восприятие слушателей как с помощью иллюстраций или экспонатов, так и вызывая образность

представления. Для этого старайтесь быть более конкретным и определенным. Абстрактные суждения и утверждения сопровождайте примерами. Можно повторять главные мысли, но не следует употреблять дважды одни и те же фразы. Не пытайтесь затронуть слишком много вопросов, особенно если выступление небольшое.

В небольшом выступлении невозможно должным образом рассмотреть больше одного-двух вопросов. Не употребляйте избитых слов, выражений и сравнений. Создавайте свои собственные сравнения. Будьте своеобразны.

Подведем итог.

Публичная (ораторская) речь должна быть:

- публичным мышлением;
- диалогичной (скрытой формой диалога);
- ситуативной и реактивной (управляемой обратной связью);
- спланированной и организованной предварительно, но откорректированной и окончательно сформированной в процессе выступления;
- проблемной, развернутой менее, чем письменная, но больше, чем устная;
- необратимой во времени (как и устная речь);
- простой по конструкции фраз; построенной не по нормам и правилам литературного языка и грамматики, а по законам устной речи;
- доходчивой, образной и эмоциональной.

Важным элементом публичного выступления являются ответы на вопросы. Никогда не уклоняйтесь от ответов; если не знаете, то попросите спрашивающего зайти к вам и подготовьте ответ.

6.4.6. Работа с деловой корреспонденцией

Удельный вес затрат рабочего времени менеджеров на обработку деловой корреспонденции, как показали некоторые исследования, составляет от 5 до 10 %.

Менеджер должен ознакомиться с каждым поступившим документом, оценить возникшую ситуацию, принять решение, оформить решение в виде резолюции.

Резолюция - это административное воздействие в виде надписи на управленческом документе, определяющее ход выполнения работ и организующее деятельность исполнителей. Резолюция, как правило, устанавливает приоритеты в работе. Важно, чтобы она вписывалась в существующую систему управления и не вносила в нее дезорганизующие элементы.

Первым и необходимым условием работы с деловой корреспонденцией является отбор и распределение корреспонденции по срокам ее поступления в подразделение или организацию. Эти функции, как правило, выполняет секретарь менеджера.

Необходимо добиваться такой организации делопроизводства, чтобы на стол менеджера попадали действительно важные, с его точки зрения, документы. Документы же, касающиеся стандартных вопросов, должны направляться непосредственно исполнителю без резолюции руководителя.

Обязательными требованиями к управленческой резолюции являются:

- адресность,
- четкость формулировки содержания управленческих действий,
- указание возможных путей решения,
- согласованность с другими ранее принятыми управленческими решениями в данной области.

Основные правила подготовки резолюции:

1) в резолюции должно быть указано, кому направляется для исполнения документ, безадресная резолюция считается неверно оформленной;

2) документ следует направить одному исполнителю. Если письмо адресуется нескольким исполнителям, следует ставить персональные задачи каждому исполнителю;

3) форма обращения к исполнителю в резолюции должна быть корректной и соответствовать служебной этике;

4) способ решения задачи выбирается в зависимости от должностного положения и квалификации исполнителя. Если исполнителю можно доверить самостоятельный выбор способа решения, то в резолюции можно его не указывать. Если самостоятельный выбор способа решения задачи самим исполнителем нежелателен, следует конкретизировать, что и как он должен делать.

5) сроки исполнения задания не обязательно указывать в резолюции, если в самом документе они указаны. Если в самом документе сроки не указаны, то резолюция без указания срока исполнения считается неверно оформленной;

6) контроль за исполнением решения может быть указан менеджером либо предусмотрен действующей системой исполнения решений. Следует указывать методы, формы контроля за исполнением решения, возлагать персональную ответственность за контроль;

7) резолюция должна исключать возможность разночтений, а следовательно, нечеткого исполнения решения;

8) резолюция должна иметь реквизиты - дату и подпись.

Получение и обработка деловой корреспонденции предполагают в свою очередь подготовку и отправку писем, ответов. Эти два вида работ взаимно связаны.

Основные требования к деловому письму:

- четкость и краткость изложения;
- полнота информации;
- конкретность предложений;
- убедительность и вежливость;
- грамотное оформление.

В международной практике сложился общепринятый «стандарт» оформления делового письма:

- письмо должно быть посвящено одной теме;
- изложение каждой новой мысли начинается с абзаца;
- между абзацами необходимо делать пробелы;
- в письме должны быть указаны все вложения и приложения.

Письмо должно включать следующие элементы:

- а) название и адрес фирмы-отправителя;
- б) название и адрес фирмы-получателя;
- в) дата и номер письма;
- г) предмет письма (не является обязательным);
- д) приветствие (не является обязательным);
- е) текст письма;
- ж) концовка письма (не является обязательным);
- з) роспись (не является обязательной);
- и) подпись;
- к) имя и должность отправителя;
- л) вложения.

Пункты г, д, ж, з не являются обязательными в странах СНГ. В настоящее время, в условиях налаживания деловых связей с фирмами других стран, руководители отечественных предприятий так или иначе стараются придерживаться общепринятых норм и правил деловой этики, в том числе и в оформлении корреспонденции. Поэтому все чаще в деловых письмах встречаются приветствия (например, уважаемый г-н), роспись (искренне Ваш).

С целью упрощения процедуры подготовки писем в международной практике широко используют клише.

6.5. ЭТИКА КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ

Коммерческие переговоры (как, кстати, и всякие другие) имеют двоякую цель - разрешить спор и в дальнейшем обеспечить сотрудничество.

Искусству ведения переговоров специально обучаются во всем мире. Большинство же наших предпринимателей не только никогда не обучались процессу ведения переговоров, но и не имеют опыта участия в них. Между тем переход к рынку немыслим без переговоров.

В настоящее время в сферу коммерческого переговорного процесса втягивается все больше и больше деловых людей. А что касается весьма распространенной профессии менеджера, то умение вести коммерческие переговоры - одно из основных составляющих его профессиональной деятельности.

Любые переговоры - это каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые

участники. Но все же есть общее: подготовка к ним, порядок ведения переговорного процесса и общепринятые техника и тактика переговоров.

6.5.1. Подготовка к переговорам

Коммерческие переговоры организуются по инициативе одного из участников путем личной договоренности при встрече, обмене письмами, по телефону и т.п. и начинаются с того момента, когда одна из сторон выступит с предложением обговорить детали и условия заключения контракта.

Когда вторая сторона принимает предложение, наступает один из важнейших этапов - подготовка к переговорам. Именно на этом этапе во многом закладывается основа для их успешного проведения. От того, насколько тщательно будут подготовлены переговоры, зависит не только их результат, но и сам процесс: будут ли переговоры длительными, конфликтными или они пройдут быстро, без срывов.

Подготовка к переговорам включает два основных направления: решение организационных вопросов и проработка основного содержания переговоров.

К организационным вопросам подготовки переговоров относятся определение времени и места встречи, формирование количественного и качественного состава делегации.

При определении времени встречи не принято оказывать давление на партнера по переговорам, в особенности, если вы сами являетесь инициатором встречи. Поэтому прибегают к различного рода оговоркам типа: «Любое удобное для вас время. Со своей стороны мы предлагаем 10 часов».

При определении времени начала переговоров обычно исходят из их продолжительности. Если переговоры длятся 1,5-2 часа, то как правило, они назначаются на 9.30 или 10.00. Если переговоры проводятся во второй половине дня, то нужно выбрать такое время их начала, чтобы они закончились не позднее 17.00-17.30.

При проведении переговоров нужно иметь в виду, что первый спад активности участников наступает примерно через 30 - 40 минут после начала.

Местом встречи может быть помещение одного из участников встречи. Встречи могут происходить на территории каждого из участников (по очереди) или на нейтральной территории.

Перед встречей необходимо подготовить помещение, на столах не должно быть никаких лишних документов, сейфы и шкафы должны быть заперты. На столе должны лежать блокноты, карандаши, сигареты, спички, пепельницы, стоять вода, фужеры. Не следует ставить на стол бутерброды, фрукты, конфеты, так как люди собираются не закусывать, а работать. Бутерброды, чай (или кофе), фрукты и т.д. подают в том случае, если беседа длится в течение многих часов.

Если встреча проводится как гостевая (первый или прощальный визит), то можно предложить гостям чашку кофе или чая. В редких и особо торжественных случаях, в частности, когда люди хорошо и долго знают друг друга, можно предложить к кофе рюмку коньяку или ликера.

Если вы поставили на стол пепельницу, это является сигналом, что можно курить, однако прежде нужно спросить разрешения у присутствующих женщин. Если пепельницы на столе нет, курить нельзя. В этом случае должно быть подготовлено помещение для курения.

Комната для переговоров должна иметь надлежащий вид. В ней должно быть очень чисто, не душно и не шумно. Стулья или кресла должны быть удобными и не располагаться напротив окон: может помешать солнечный свет, отвлечь неблагоприятный пейзаж.

Встречать прибывших гостей у входа в ваше здание следует не руководителю фирмы, а кому-нибудь из сотрудников, лучше симпатичной и приветливой девушке. Она должна проводить гостей в офис, предложить снять пальто, удобно расположиться.

Таковы чисто технические моменты подготовки к переговорам. Далее следует ее организационная стадия, когда переходят к формированию состава делегации, т.е. к определению количественного и персонального состава, назначению главы.

Нередко бывает так, что главой делегации на переговорах назначают человека исходя из должностного статуса, не принимая в расчет его компетентность по существу обсуждаемых вопросов и то, что он просто не владеет необходимыми для ведения переговоров навыками.

Содержательная проработка переговоров включает:

- анализ проблемы;
- формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них;
- определение вариантов решения;
- подготовку предложений и их аргументацию;

- составление необходимых документов и материалов.

Анализ проблемы заключается в поиске путей ее решения, требующих меньших затрат и усилий. Такие пути могут быть обнаружены как в сфере односторонних действий, так и в результате переговоров с партнерами. В процессе анализа продумываются возможные альтернативы решения проблемы.

При анализе проблемы необходимо обратить особое внимание на интересы сторон. Интерес - это одно из ключевых понятий переговорного процесса. Стороны, вступая в переговоры, всегда имеют как общие, так и различные интересы.

Различные интересы не обязательно противоречат друг другу. Среди них можно выделить взаимоисключающие и непересекающиеся интересы.

На основе интересов участников переговоров формируются общий подход к переговорам и собственная позиция, а также определяются варианты решения.

Следует продумать и возможные предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. Основные аргументы, обосновывающие те или иные предложения, должны быть подготовлены заранее.

Обычно подготовительная работа завершается написанием подготовительных документов и материалов. Письменная форма изложения заставляет участников подготовки к переговорам подумать о точности формулировок. Эти документы и материалы будут служить на переговорах своеобразными ориентирами, с которыми сверяется их ход, вносятся необходимые изменения.

К таким документам *относятся* проекты соглашений, протоколов, договоров, резолюций, контрактов.

Чтобы успешно вести переговоры, надо еще перед первой встречей собрать всю необходимую информацию о фирме, с которой решено сотрудничать (когда и кем была основана, в каких странах ведет дело, в каких сделках имела особый успех, данные о финансовом положении, объеме операций и т.д.).

Поскольку личностные моменты играют очень важную роль в достижении взаимного доверия, полезно узнать о руководстве фирмы-партнера и о тех, с кем предстоит вести переговоры (где родились, какое имеют образование, основные вехи карьеры, состав семьи, хобби и т.д.).

Особенно это важно при контактах с японскими, южнокорейскими, тайваньскими и сингапурскими бизнесменами, которые ценят основательность и стремление к более тесным, доверительным личным отношениям.

Полезно, чтобы в переговорах с вашей стороны участвовали не только руководители, но и владеющие конкретной информацией и практическими знаниями эксперты, даже если они и не занимают крупных постов.

Типичная ошибка многих отечественных предпринимателей заключается в том, что для контактов с иностранными партнерами за рубеж отправляются только руководители, привыкшие к общим решениям и договоренностям.

Желательно в процессе подготовительной работы все вновь продумать и изучить до мелочей. Никогда не стоит полагаться на «авось» и надеяться на то, что искушенные в бизнесе иностранцы сами возьмут на себя проработку всех деталей, как только услышат «потрясающую идею» совместного предпринимательства или торговой сделки. Переговоры чаще всего заходят в тупик, когда иностранные бизнесмены начинают интересоваться деталями и подробностями, которые наши бизнесмены по своей обычной безалаберности просто не продумали.

6.5.2. Порядок ведения переговорного процесса

Коммерческий переговорный процесс состоит из трех последовательных этапов:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Первый этап - взаимное уточнение позиций участников переговорного процесса - очень важен, поскольку для выработки договоренностей прежде всего необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Поспешность здесь крайне нежелательна, так как отношение к самому процессу

переговоров у деловых людей разное.

Даже хорошо подготовленные переговоры оставляют ряд неясностей.

Необходимо убедиться, что под одними и теми же терминами стороны подразумевают одинаковые понятия, так как, говоря даже на родном языке, собеседники могут в одни и те же слова вкладывать разный смысл.

Соблюдайте рекомендации по ведению диалога, которые дают немецкие исследователи, супруги Шваюбе:

- целесообразнее сказать мало, чем слишком много;
- наиважнейшие мысли должны быть четко сформулированы;
- короткие предложения лучше осмысливаются, чем длинные (фраза, состоящая более чем из 20 слов, практически не воспринимается собеседником);
- речь должна быть фонетически доступна, для чего желательно включать в произносимые фразы активные глаголы и избегать употребления пассивных существительных;
- речь – лакмусовая бумажка, которая может выявить ваше состояние, неуверенность в себе или недостоверность информации, о чем свидетельствуют слова-паразиты, частые паузы или, наоборот, скороговорка;
- необходимо помнить, что смысловую нагрузку несут не только слова, но и темп, громкость, тон и модуляция речи.

Уметь изложить свою точку зрения - это полдела. Постарайтесь внимательно выслушать партнеров, соблюдая при этом рекомендации, которые дает И. Атватер:

- покажите собеседнику, что вы внимательно слушаете его (подтвердите это позой, направленным взглядом, уточняющими вопросами, активными эмоциями);
- сосредоточьтесь на логичности высказываний;
- уточните для себя, насколько они соответствуют или не соответствуют смыслу произносимых слов;
- наблюдайте за позой, жестами и мимикой говорящего;
- помните, что цель собеседника - заставить вас встать на его точку зрения, изменить ваше мнение, а поэтому не отвлекайтесь на частности, следите за основной мыслью;
- не перебивайте говорящего без надобности и в ходе его выступления избегайте диалога со своими коллегами, так как это вызывает раздражение;
- постарайтесь выразить понимание речи и одобрительное отношение к партнеру;
- не делайте поспешных выводов из его выступления.

А вот и подтверждение правильности этих рекомендаций, которое звучит в словах психолога Лабрюйера: «Талант собеседника не в том, что он говорит сам, а в том, что с ним охотно говорят другие. В итоге после беседы с вами человек доволен собой, а значит, он доволен и вами».

Второй этап - обсуждение позиций и точек зрения участников - направлен, как правило, на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Он особенно важен, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга.

При обсуждении позиций особое значение приобретает аргументация. Она может использоваться для жесткого отстаивания своих позиций. В то же время аргументация нужна и для того, чтобы показать партнеру, на что другая сторона не может пойти, и почему. В этом случае этап обсуждения является логическим продолжением этапа уточнения позиций.

Аргументы участников переговоров направлены в основном на то, чтобы обосновать собственную позицию или возразить партнеру. Успешный подбор аргументации - не тривиальное дело. У каждой профессиональной группы свой язык и способ мышления, поэтому эффективные для экономистов аргументы могут оказаться непонятными для инженеров или рабочих.

Действенность аргументации зависит не только от уровня понимания партнеров, их знаний, но также и от их отношения к говорящему.

Отношения с партнером - это и создание климата сотрудничества, и, что не менее важно, твердое согласование условий, при которых можно достичь взаимопонимания.

Вот два совета:

- избегайте быстрых легких уступок. Если какое-то требование для вас неожиданно, лучше ответить «нет», чем «да». Проще и лучше что-нибудь дать потом, чем взять свое обещание обратно. Кроме того, то, что для вас не играет особой роли, для партнера может иметь огромное значение;

- во время переговоров существенен сам факт уступки, поэтому постарайтесь свои уступки «продавать» отдельно.

При обсуждении позиций участников переговоров важно соблюдать вежливость и такт по отношению к вашим партнерам, не втягиваться в бурные и долгие дебаты, которые могут закончиться эмоциональным взрывом.

Здесь уместно привести некоторые рекомендации:

- употребляйте фразы, способствующие возникновению симпатии;
- будьте терпеливы;
- используйте свою настойчивость в разумных пределах;
- избегайте доводов в ущерб другой стороне;
- правильно задавайте вопросы, чтобы лучше понять потребности и приоритеты партнеров;
- постарайтесь не раздражать их;
- выслушивая противоположную точку зрения, не обязательно соглашайтесь с ней, просто признавайте ее;
- развивайте идеи, в которых уже наметилась тенденция к соглашению;
- отклоняйте нереалистичные ожидания;
- постарайтесь быть «гибким», отклоняясь от маршрута, но не от цели;
- избегайте критики и грубости по отношению к партнерам;
- записывайте высказанные мысли и предложения, чтобы избежать их неверного толкования;
- не отвечайте на враждебные и критические замечания партнеров;
- говорите спокойно, уверенно, используйте юмор;
- просите доказать, что выдвинутое решение справедливо.

Если эмоции взяли верх, не упустите возможность сделать перерыв. Используйте его для совещания с членами своей команды, отдыха, неофициальных встреч или консультаций с партнерами. Порой такой неформальный контакт играет очень большую роль, помогая в поиске нужных вариантов решений.

Формы его различны - совместные обеды, выезд на природу, культурные и оздоровительные мероприятия.

Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

Третий этап - согласование позиций. В зависимости от обсуждаемых проблем под согласованием позиций может пониматься и компромиссная концепция (как вариант решения проблемы), и просто круг вопросов из числа поднимавшихся в ходе переговоров, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Это еще не само соглашение, а только общие контуры. Здесь можно выявить две фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация.

Под детализацией следует понимать редактирование текста и выработку окончательного варианта итогового документа. При этом очень важно не растерять те крупницы соотношения интересов, которые были найдены ранее. А это значит, что нужно быть вдвойне сдержанным, исключив любые негативные эмоциональные проявления.

6.5.3. Техника ведения переговоров

Техника ведения коммерческих переговоров подразумевает выбор подхода к их ведению и типа принимаемого на них решения.

Для коммерческих переговоров существуют два принципиально отличающихся подхода, которые можно рассматривать как методы их ведения. Это метод позиционного торга и метод так называемых принципиальных переговоров (или переговоров по существу). Рассмотрим их.

Метод позиционного торга заключается в том, что занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Начинается торг с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначальных требований.

Выдвигается крайняя позиция (например, максимальная цена товара), которую упорно отстаивают, идя на небольшие уступки. Чем более жесткую позицию вы занимаете и чем незначительнее ваши уступки, тем больше времени и усилий потребуется, чтобы обнаружить, возможно соглашение или нет.

Цель позиционного торга - реализовать свою исходную, как правило, завышенную позицию

наиболее полно при минимальных уступках. При этом торг ориентирован на некую игру, предполагающую манипулирование поведением партнера, давление на него и т.п.

Позиционный торг в зависимости от его реализации подразделяется на два варианта. В основе *первого* лежит предположение что выигрыш одного из участников равен проигрышу

другого, а сами переговоры рассчитаны на взаимодействие, основанное на альтернативе: либо абсолютный выигрыш, либо полный проигрыш, иными словами - «все или ничего».

Второй вариант применим тогда, когда конфронтация сторон выражена менее ярко и они обладают примерно равной силой. Участники путем торга скорее всего выйдут на некое «серединное решение».

Опыт заключения зарубежных сделок показывает, что продавцы в своих коммерческих предложениях перед началом торга обычно завышают цену на 10-20 процентов по отношению к расчетной, постепенно понижая («уторговывая») ее до уровня, приемлемого для покупателя.

Покупатель же, начиная разговор, заявляет продавцам заниженные против их предложений цены, а впоследствии начинает повышать их до уровня, приемлемого для продавца. Очень часто, когда все аргументы уже исчерпаны, а позиции сторон не сблизились, партнеры делят пополам «неуторгованную» разницу между ценой продавца и ценой покупателя. Однако и у той, и у другой стороны может возникнуть чувство неудовлетворенности.

Позиционный торг как жесткий метод ведения коммерческих переговоров в целом малопродуктивен, поскольку он характеризуется непредсказуемостью результата, большими затратами времени, возможностью ухудшения взаимоотношений с партнерами и, соответственно, вероятностью отказа от сотрудничества в будущем.

Метод принципиальных переговоров (или переговоров по существу) является эффективным методом ведения коммерческих переговоров. Он был разработан в Гарвардском университете США и подробно описан в книге Роджера Фишера и Уильяма Юри «Путь к соглашению, или Переговоры без поражения». Этот метод состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно, а там, где их интересы не совпадают, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами, независимо от воли каждой из сторон.

Главное в переговорах - принятие удовлетворяющего все стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов. Отсюда и иное поведение на переговорах - большая степень открытости. Нет здесь и начального завышения требований.

Чтобы переговоры были более объективными и справедливыми, приглашаются посредники, наблюдатели, независимые эксперты. Если при позиционном торге участники переговоров, образно говоря, играют с закрытыми картами, то на принципиальных переговорах их карты открыты.

Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает взаимопонимание между участниками.

Метод принципиальных переговоров может быть сведен к реализации *четырех условий*:

Первое условие: *сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров*, т.е. не рассматривайте их и предмет обсуждения как один и тот же фактор. Иначе возможны необоснованные обвинения и обиды. Это видно хотя бы и из такого бытового примера. Если я скажу своей жене: «В нашей кухне беспорядок» - всего лишь с единственной целью обозначить увиденный факт, то она, скорее всего, воспримет это замечание как личное обвинение.

Необходимо поставить себя на место своих партнеров и постараться взглянуть на проблему их глазами.

Не делайте вывода о намерениях партнеров исходя из собственных соображений. Не принимайте свои опасения за намерения другой стороны.

Никогда не обвиняйте ваших партнеров, даже тогда, когда они этого заслуживают. Это очень непродуктивно, поскольку всякое обвинение вынуждает другую сторону занимать оборонительную позицию.

Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано. Переспрашивайте («Правильно ли я понял, что вы говорите о...»), проговаривайте свое понимание того, что имела в виду другая сторона («Ваши доводы я понял так...»).

Говорите о себе, а не о ваших партнерах.

Например, лучше сказать: «Я чувствую себя обманутым» вместо: «Вы нарушили свое слово», т.е. вы должны

прийти к пониманию того, что вам необходимо, работая с партнерами, решать проблемы, а не разбираться друг с другом.

Второе условие: *сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.* Не стоит концентрировать внимание на позициях участников, так как цель переговоров - удовлетворение подспудных интересов сторон. Чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Трудность заключается в том, чтобы за позициями партнеров разглядеть их интересы.

Если вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются и почему они для вас важны. Будьте точны и конкретны, поскольку это повышает доверие к вам.

Признайте интересы другой стороны частью решаемой проблемы. Покажите, что вы поняли интересы партнеров, подчеркните свое стремление понять их нужды.

Третье условие: *разработайте взаимовыгодные варианты, которые учитывали бы ваши и примиряли бы несовпадающие интересы.*

В большинстве случаев участники переговоров допускают три серьезных просчета, которые препятствуют поиску взаимовыгодных вариантов:

- **Просчет № 1:** *критическое отношение к высказанным вариантам.* Нет ничего более вредного для их разработки, чем такое отношение, поскольку преждевременное суждение по поводу любой новой мысли препятствует воображению - основному генератору новых идей.

- **Просчет № 2:** *поиск единственного ответа.* Стремясь с самого начала найти единственно верный ответ, вы делаете нечто вроде короткого замыкания в процессе выработки решений, позволяющих найти несколько ответов, из которых можно выбрать наилучший.

- **Просчет № 3:** *мнение, что решение их проблемы - их проблема.* Если вы хотите достичь соглашения, которое отвечало бы вашим собственным интересам, предложите такое решение, которое отвечало бы интересам и ваших партнеров.

Для создания творческих подходов к поиску вариантов полезно воспользоваться следующими рекомендациями:

- отделяйте этап поиска вариантов от этапа оценки;
- расширяйте круг вариантов вместо того, чтобы искать единственный ответ;
- ищите взаимную выгоду;
- предлагайте такие варианты, чтобы другой стороне было легче принять решение.

Четвертое условие: *настаивайте, чтобы результат переговоров основывался на объективной оценке или на использовании объективных критериев.* Следует всегда подчеркивать, что упрямство и неприступность не являются достаточными аргументами и что соглашение должно отражать определенные нормы, а не зависеть от воли каждой из сторон.

Это не означает, что условия должны основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумевает наличие каких-либо справедливых критериев, которые и должны определить результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание чего-либо, ни одна сторона не будет вынуждена уступать другой: обе могут надеяться на справедливое решение.

Объективными критериями в коммерческом переговорном процессе могут, например, выступать установившиеся рыночные цены, имеющие прецеденты, экспертные оценки, таможенные правила и т.п.

Перечисленные выше четыре условия должны учитываться начиная с подготовки переговоров и до их окончания, т.е. на стадиях анализа, планирования и самой дискуссии.

На стадии анализа необходимо изучить проблемы, которые стоят перед участниками переговоров, установить их значимость; определить свои интересы и интересы другой стороны; обратить внимание на варианты обсуждения и разобраться в критериях, предложенных в качестве основы для достижения договоренности.

На стадии планирования прежде всего нужно обдумать, как решить проблему взаимоотношений с партнерами, какие из интересов наиболее важны, в чем заключаются объективные препятствия. Желательно предусмотреть дополнительные варианты и критерии, чтобы выбрать из них приемлемые.

На стадии дискуссии, когда вы общаетесь с партнерами, необходимо выяснить, есть ли у вас ощущение недовольства, и попробовать разобраться в этом. Каждая сторона должна понять, каковы интересы другой стороны. Они могут совместно выдвинуть варианты, являющиеся взаимовыгодными, и

с помощью объективных критериев стремиться к соглашению и согласованию противоположных интересов.

Мы рассмотрели два принципиально противоположных подхода к коммерческим переговорам, которые, по сути дела, являются методами их ведения. Это метод позиционного торга, т.е. конфронтационный подход, и метод принципиальных переговоров, т.е. партнерский подход к их ведению.

Любой из этих подходов, которые мы условно называли методами, предполагает выбор типа принимаемого решения. Таких типов три. Рассмотрим их последовательно.

Первый тип решения - компромисс, когда *стороны идут на взаимные уступки*. Действует принцип «соединенного решения», за которым стоит примерно равное удовлетворение интересов.

Второй - *нахождение в ходе обсуждения принципиально нового решения*, которое появляется, если включить конкретную проблему в более широкий аспект, в другую систему ценностей. Ценности - это своеобразные очки, через которые стороны смотрят на свои и чужие интересы и потребности. Достаточно поменять их диоптрию - и все будет восприниматься по-иному, возможно, более конструктивно.

Третий - асимметричный, когда *уступки одной из сторон значительно больше, чем уступки другой*. Такого решения следует избегать даже в том случае, когда партнер слаб и зависим от вас изначально. Оно вряд ли будет им выполнено, так как является вынужденным.

6.5.4. Тактика ведения переговоров

Тактика ведения переговоров реализуется с помощью тактических приемов, позволяющих добиваться поставленной цели. Попробуем в их классификации исходить из того, что на каждом этапе целесообразно использовать определенные приемы. Но сначала рассмотрим *универсальные тактические приемы*, которые приемлемы на любой стадии переговоров.

«Уход» или «уклонение от борьбы» применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. Пример «ухода» - просьба отложить рассмотрение проблемы, перенести на другое время или игнорировать ее. Порой в ситуации, когда переговоры зашли в тупик, целесообразно воспользоваться «уходом», перейти к рассмотрению других вопросов или объявить перерыв.

«Выжидание» связано с «вытягиванием» из партнера наибольшего количества сведений, чтобы, оценив все условия и имеющиеся данные, принять собственное решение.

«Салями» - разновидность «выжидания». Это медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции по аналогии с нарезанием тонкими слоями колбасы «салями». Цель - получить максимально возможную информацию от партнера, сформулировать предложения в самом выгодном для себя виде вплоть до затягивания переговоров при неготовности решить проблему.

«Выражение согласия» (или «выражение несогласия») - это способ подчеркивания общности или, наоборот, полного расхождения во мнениях.

«Пакетирование» является более сложным тактическим приемом. Он заключается в том, что к обсуждению предлагается не один вопрос или предложение, а несколько. При этом решаются две задачи. В первом случае в один «пакет» увязываются привлекательные и малопривлекательные для партнера предложения.

«Завышение требований» - состоит в том, чтобы включить в состав обсуждаемых проблем пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать аналогичных шагов со стороны партнера. Причем эти пункты должны содержать предложения, заведомо неприемлемые для партнера.

К ним же примыкает тактический прием «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции». Он заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру крайнюю заинтересованность в решении какого-то вопроса, который в действительности является второстепенным. Иногда это делается для того, чтобы, сняв этот вопрос с повестки дня, получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

«Выдвижение требований в последнюю минуту» - суть его состоит в том, что в конце переговоров,

когда остается только подписать контракт, один из партнеров выдвигает новые требования. Если другая сторона очень заинтересована в контракте, она примет эти требования. Но иногда бывает так, что подписание контракта по этой причине откладывается или вообще срывается.

Пытаясь изменить в свою пользу ход переговоров, никогда не следует прибегать к уловке, которую иной раз позволяют себе наши представители на переговорах: они говорят, что кто-то предлагает им более выгодные условия сделки. В солидных деловых кругах это считается шантажом и бестактностью. Принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного компаньона, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

«*Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов*» предполагает начинать переговоры с наиболее легких вопросов, решение которых оказывает положительное психологическое влияние и демонстрирует возможность достижения договоренностей. Здесь уместна формула Д. Карнеги: «Сделайте так, чтобы партнер девять раз сказал вам «да», и только тогда в десятый раз он уже не сможет сказать «нет».

«*Прямое открытие позиции*» - добровольное (или как реакция на вопрос партнера) полное раскрытие своих интересов и потребностей и обоснование важности удовлетворения их как жизненной необходимости.

«*Принятие первого предложения партнера*» применяется, когда это вполне приемлемо, когда есть опасность ужесточения партнером в дальнейшем своей позиции, когда имеются все основания полагать, что он не пойдет ни на какие уступки.

«*Возражение партнеру*» - указание ему на слабые стороны путем привлечения фактического материала и на внутреннюю противоречивость высказываний и логические пропуски I («Как быть с А, Б и В, о которых вы не упоминали?»).

«*Упреждающая аргументация*» - когда вы задаете вопрос, ответ на который обнажит несостоятельность ожидаемых контраргументов.

«*Констатация существенных различий*» и «*Вынесение спорных вопросов за скобки*» в разъяснении не нуждаются.

На этапе согласования позиций уместно применение следующих приемов:

«*Поиск общей зоны решения*» - выслушав мнение партнера и сопоставив его со своим, попытайтесь найти общие моменты.

«*Сюрприз*» - принять предложение, которое, по расчетам партнера, не должно быть принято вами. Цель - вызвать смтение и растерянность, а значит, взять инициативу в свои руки.

«*Ультиматум, или последнее слово*» используется сразу: или принимайте наше предложение, или мы уходим с переговоров. Риск высок, но иногда оправдан.

«*Двойное толкование*» - в выработанном в ходе дискуссии документе одна из сторон «закладывает» в формулировке двойной смысл, который не замечается партнером, чтобы затем трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его.

Часто в процессе ведения коммерческих переговоров партнер оказывается *манипулятором*, т.е. человеком, который пытается использовать оппонента и его личные особенности и слабости для достижения своих корыстных целей.

Для этого он использует следующие приемы.

Намеренный обман - партнер утверждает нечто заведомо ложное. Однако в случае, если вы выражаете сомнение, он изображает обиду и даже оскорбление. Что делать в этом случае?

Прежде всего следует отделить данного человека от решаемой вместе с ним проблемы. Если у вас нет причин доверять ему, не делайте этого. Но это вовсе не означает, что вы должны назвать его лжецом. Переговоры должны продолжаться, но уже без доверия.

Поэтому, когда вы почувствуете, что ваш партнер приводит фальшивые факты, не старайтесь сразу уличить его во лжи. Заявите такому партнеру, что вы ведете переговоры независимо от того, доверяете или не доверяете ему, и собираетесь проверить все его фактические заявления, поскольку это ваша принципиальная позиция на переговорах. Такого рода заявления всегда нужно делать в очень корректной форме с соответствующими в таком случае извинениями.

Сомнительность намерений. Если намерение другой стороны выполнить соглашение сомнительно, то, выразив для приличия уверенность в ее честности и малой вероятности нарушения условий соглашения, внесите в договор пункты, обеспечивающие выполнение обязательств, а еще лучше - конкретные жесткие санкции в случае несоблюдения условий договора.

Неясные полномочия. В тот момент, когда вы считаете, что выработана твердая договоренность,

другая сторона объявляет вам, что у нее нет полномочий и прав принимать окончательное решение и идти на уступки и ей необходимо теперь получить одобрение другого лица.

В этом случае рекомендуется следующая тактика поведения. Прежде чем приступить к договору, спросите: «А какими именно полномочиями вы располагаете в данном случае?» Получив уклончивый ответ, оставьте за собой право пересмотреть любой пункт переговоров или требуйте беседы с лицом, обладающим реальными правами.

Если подобная ситуация возникла в конце переговоров, можно сказать партнеру: «Если ваше руководство одобрит этот проект, будем считать, что мы договорились. В противном случае каждый из нас волен вносить в проект любые изменения».

Преднамеренный выбор плохого места для ведения переговоров. Если вы подозреваете, что окружающая обстановка работает против вас, что неудобное помещение выбрано намеренно, чтобы вы стремились побыстрее закончить переговоры и были готовы уступить по первому требованию, что делать в этом случае?

Прежде всего нужно постараться понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить ваши предложения с другой стороной. Скажите, что вам неудобно. Предложите устроить перерыв, перейти в более удобное помещение или условьтесь о перенесении встречи на другое время.

Заканчивая рассмотрение манипулятивных приемов ведения коммерческих переговоров, укажем общее тактическое правило противодействия им. Суть его в том, чтобы своевременно распознать тактику партнера, прямо заявить о ее наличии в его поведении и подвергнуть сомнению законность такой тактики, т.е. открыто обсудить ее.

6.5.5. Ведение переговоров в неблагоприятных ситуациях

Наиболее неблагоприятными переговорными ситуациями являются два особо сложных в тактическом отношении случая: когда партнер не настроен на конструктивный диалог и когда он занимает более выгодную позицию.

Начнем с ситуации, *когда партнер ведет себя деструктивно*, объявляет о своей твердой позиции, критикует ваше предложение и вообще стремится делать только то, что обеспечивает максимум собственной выгоды. Естественно, что вы можете испытать соблазн встать на свою защиту и склониться к тому, чтобы контратаковать.

Однако если вы так поступите, дело кончится тем, что вы примете правила позиционного торга. Упорная защита своего предложения свяжет вас и неизбежно приведет к столкновению. Скоро вы обнаружите, что находитесь в порочном кругу атаки и обороны.

Чтобы разорвать этот круг, следует постараться придать переговорам конструктивный характер, то есть отойти от их ведения методом позиционного торга и начать диалог с партнером на основе принципиальных переговоров. Для этого важно самому настроиться на конструктивный характер ведения переговоров. Здесь есть несколько моментов, которые следует иметь в виду.

Прежде всего нужно установить взаимоотношения с партнером, для этого не следует стремиться его «обыгрывать» и применять первым различного рода приемы, направленные на конфронтацию.

Начинайте переговоры с рассмотрения тех моментов, которые у вас и у вашего партнера не вызывают возражений.

Во время обсуждений и аргументации своей позиции не надо пытаться убедить партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может вызвать у него только раздражение.

Таковы основные моменты, которые следует иметь в виду, когда вы настраиваетесь на конструктивный характер ведения переговоров.

Ведя с партнером диалог, целесообразно соблюдать несколько простых правил, которые хорошо описаны американскими психологами Роджером Фишером и Уильямом Юри. Рассмотрим их.

Правило первое. Надо постараться *отвлечь партнера от занимаемых им деструктивных позиций*, давая понять, что конструктивность на переговорах выгодна прежде всего ему самому.

Правило второе. Если оппонент по-прежнему заявляет о своей твердой позиции, *не отвергайте, но и не принимайте ее*. Когда оппонент атакует ваши идеи, не защищайте их, а переждите и дайте ему возможность выговориться. Короче говоря, откажите себе в удовольствии ответить оппоненту ударом на удар. Вместо того чтобы отражать его натиск, внимательно выслушайте все возражения и покажите,

что понимаете, о чем идет речь, а затем направьте свои усилия на изучение интересов, которые стоят за такими возражениями.

Правило третье. *Предложите партнеру несколько вариантов решения проблемы. Попросите дать свои варианты.* Затем обратите внимание на необходимость усовершенствовать эти варианты. Попробуйте обсудить гипотетически, что произойдет, если одна из его позиций будет принята.

Правило четвертое. *Поощряйте критику,* вместо того чтобы отбиваться от нее. Не просите принять или отвергнуть идею, спросите, что вашему оппоненту кажется неправильным (например: «Какие обстоятельства мешают вам принять во внимание мое предложение?»).

Поощряя критику, старайтесь направить ее в конструктивное русло так, чтобы изменить ситуацию и обратиться за советом к своему оппоненту. Спросите, что он сделал бы на вашем месте.

Правило пятое. *Используйте в диалоге с вашим партнером вопросы, а не утверждения.* Утверждения вызывают ее противление, в то время как вопросы вызывают ответы.

Правило шестое. *Чаще делайте паузы,* особенно после вопросов, которые вы задали. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее - до поры промолчать.

Если вы задали вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Молчание создает впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение.

Итак, уяснив тактику ведения переговоров в случае, когда ваш партнер не настроен на конструктивный диалог, рассмотрим тактику ведения переговоров, когда ***ваш партнер занимает более выгодную позицию.***

Переговоры с партнером, позиция которого сильнее, вызывают тревогу и чувство неуверенности. Однако говорить о вашей более слабой позиции можно лишь условно. Партнеры всегда взаимосвязаны (иначе они не сели бы за стол переговоров) и, следовательно, равны.

Тактика ведения переговоров с более сильной стороной хорошо описана американскими психологами Роджером Фишером и Уильямом Юри. Приведем их отдельные рассуждения.

Имея дело с более сильным партнером, вы можете испытать соблазн приспособиться к его взглядам. Чтобы защитить себя от такого соблазна, следует заранее продумать самый плохой вариант, на который можно пойти, т.е. установить свой «предел».

Например, когда вы покупаете, пределом является наивысшая цена, которую вы можете уплатить. Если же вы что-то продаете, пределом является самая низкая приемлемая для вас цена. Предел - это позиция, которую вы не можете изменить.

Когда предел установлен, легче сопротивляться нажиму и соблазнам момента. Однако установление предела снижает стимул к поиску решений, которые могли бы согласовать личные интересы таким образом, чтобы это было выгодно обоим партнерам.

Короче говоря, возникает вопрос: можно ли защитить себя принятия нежелательной договоренности и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно пойти? Оказывается, можно, если у вас появится мера, которая даст возможность оценить любое предложенное соглашение. Эта мера - наилучшая (из ряда имеющихся у вас) альтернатива.

Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, вы необоснованно пессимистически оцениваете ситуацию, которая может возникнуть в случае провала переговоров. Если вы тщательно не продумали, что будете делать в этом случае, значит, вы ведете переговоры с закрытыми глазами.

Однако нужна не всякая, а наилучшая из всех имеющихся альтернатив возможному и невозможному для вас решению. Чем современнее ваша наилучшая альтернатива, тем больше у вас возможности улучшить условия любого переговорного соглашения. Знание того, что вы собираетесь делать, если переговоры не приведут к соглашению, придаст вам дополнительную уверенность в процессе переговоров. Прервать переговоры легче, если вы знаете, куда направляетесь. Чем сильнее ваше желание прервать переговоры, тем больше вероятность добиться желаемого результата.

6.5.6. Национальные стили ведения переговоров

Американский стиль ведения переговоров отличается достаточно высоким профессионализмом. В американской делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом по сравнению с представителями других стран члены американской делегации относительно самостоятельны в принятии решений.

При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Для них характерны открытость, энергичность и дружелюбие. Таким партнерам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров.

Одновременно с этим американцы нередко проявляют эгоцентризм, считая, что при ведении переговоров их партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они. В результате может возникнуть непонимание со стороны других участников переговоров. Поэтому, если при ведении переговоров вы не знаете информации, которую вам излагают, то примите ее как уже известную вам. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнера того же.

На переговорах с американской стороной вы должны четко сказать, кто вы, что делаете и почему вашему партнеру выгодно вести переговоры с вами, а не с другими фирмами. Если вы этого сделать не сможете, то американцы не будут терять времени на выяснение ваших преимуществ. Им проще и быстрее найти другую компанию, знающую о себе все.

В процессе переговоров фиксируйте свое внимание на целях вашего американского партнера и на оказании ему помощи в достижении этих целей. Эти предложения обязательно должны быть реальными и конкретными.

Чаще всего американские партнеры при заключении коммерческих соглашений проявляют слишком большую напористость и даже агрессивность. Это можно объяснить тем, что они, как правило, обладают достаточно сильной позицией, что не может не сказаться на ходе переговоров. Эти партнеры довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, любят торговаться, а в случае невыгодной позиции увязывают различные вопросы в один «пакет», чтобы сбалансировать интересы сторон.

Английский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что английские партнеры вопросам подготовки уделяют очень мало времени. Они подходят к переговорам с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположной стороны. Английским партнерам свойственны прагматический подход к делу, эмпиризм. Традиционным для них является умение избегать острых углов.

Английские бизнесмены - одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Они выработали определенный ритуал делового общения, которого нужно строго придерживаться. Так, прежде чем приступить к переговорам с ними, необходимо хотя бы в общих чертах выяснить фирменную структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен и тенденцию их движения, а также получить сведения об особенностях нужной вам фирмы и о людях, которые на ней работают. И только после этого можно договариваться о встрече.

Переговоры с английскими партнерами лучше начинать не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем: погода, спорт, дети и т.д. Постарайтесь расположить их к себе, покажите им, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то по крайней мере равны им. Необходимо подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и идеалам, которые он разделяет. Все вопросы должны быть выдержанными и корректными. Во время беседы постарайтесь распознать наклонности и привычки вашего партнера. Не менее важно не забывать оказывать внимание тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры.

Для определения позиции английских фирм на переговорах по заключению контрактов как по экспорту, так и по импорту очень важен торгово-политический фактор, который иногда заставляет английскую фирму переступить через явную коммерческую выгоду и отказаться от контракта.

Англичане особое внимание на коммерческих переговорах уделяют длительности периода контактов с партнерами. Чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями к партнеру, тем легче английскому бизнесмену заключить сделку, если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой.

Французский стиль отличается тем, что французские коммерсанты стараются избегать официальных обсуждений конкретных вопросов «один на один».

На переговорах французские партнеры очень следят за тем, чтобы сохранить свою независимость. Однако их поведение может кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем они имеют

дело.

Такие партнеры большое внимание уделяют предварительным договоренностям и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с представителями американской стороны французы менее самостоятельны при принятии окончательных решений.

Французские участники переговоров традиционно ориентируются на логические доказательства и исходят из «общих принципов». Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Чаще всего они выбирают конфронтационный тип взаимодействия, хотя стремятся при этом сохранить традиционные для французской нации черты поведения: учтивость, вежливость, любезность и склонность к шутке и непринужденности в общении.

Немецкий стиль ведения коммерческих переговоров в отличие от французского характеризуется большей сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения.

Они обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим, также тщательно рассматривая все их детали.

Ведя переговоры с немецкими коммерсантами, необходимо учитывать их пристрастие к точности, пунктуальности и строгой регламентации поведения. Следует также помнить, что немцы придают большое значение титулам. Поэтому еще до начала переговоров нужно уточнить все титулы каждого члена немецкой делегации.

В процессе обсуждения с такими партнерами их и своих позиций надо стремиться к ясности, четкости и краткости и не употреблять пустых, ничего не значащих слов и выражений. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер.

Немцы как деловые партнеры всегда очень аккуратны и щепетильны. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия договоренности с ними, лучше заранее отказаться от своих предложений.

Японский стиль характеризуется тем, что представители этой страны, когда им делают большие уступки, отвечают тем же. На любых переговорах с ними угрозы дают очень малую эффективность, хотя сами японцы на переговорах с более слабыми партнерами могут использовать угрозы как приём давления.

Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновения позиций. Для нее не характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров. В то же время японские бизнесмены уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Поэтому не следует разбирать человеческие проблемы холодно и безучастно, ибо тем самым вы можете затронуть эмоциональный настрой японского партнера. Показывайте, что вы доброжелательны и искренни. Эти черты ему особенно симпатичны.

Японские предприниматели на переговорах обычно стараются обсудить темы, не имеющие особой значимости, затем обсуждают другие темы, также не относящиеся к основным. И чем серьезнее стоящие на повестке дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначащим деталям. За этим кроется традиционное стремление создать на переговорах соответствующую атмосферу, установить взаимопонимание, когда все второстепенные вопросы решены и можно приступить к главным. Форсировать переговоры другой стороне не следует.

У японцев существует особая система принятия решений - в обсуждение проблемы, ее рассмотрение и согласование вовлекается большой круг лиц - от руководителя фирмы до рядового сотрудника, на что уходит немало времени. На этой же стадии определяются конкретные пути выполнения решений. Поэтому решения японской стороны всегда реализуемы и эффективны.

Особенности национальной японской культуры и системы воспитания оказывают влияние и на процесс ведения ими переговоров. Так, если японец сказал вам, например, что будет в назначенном месте в определенный час, то можете быть уверены, что он появится там за две минуты до назначенного времени. Именно на такой предельной точности и обязательности строятся деловые взаимоотношения японцев. Точность во всем - одна из важнейших черт японского стиля переговоров.

Японец всячески демонстрирует внимание, слушая собеседника. Часто такое поведение истолковывается европейцами как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле он лишь побуждает собеседника продолжать беседу.

На переговорах с японцами случаются недоразумения вследствие того, что в японском языке слова «да» и «нет» несколько отличаются от их употребления в других языках. На японском языке «да» необязательно означает согласие со сказанным. Иногда оно применяется для утверждения того, что сказанное услышано или понято, а не для того, чтобы выразить согласие.

Большинство японцев испытывают антипатию к ответу на вопрос с помощью слова «нет», поскольку это слово, по их представлениям, подразумевает дисгармонию с позицией других участников переговоров, которую они по возможности стараются избегать. В частности, когда позиция на переговорах нечеткая или если мнения внутри группы разделились, японский бизнесмен может ответить положительно только для поддержания внешней стороны единства и гармонии.

Южнокорейский стиль характеризуется прежде всего тем, что они предпочитают «брать быка за рога» сразу после того, как установлено взаимопонимание. Они не любят общих рассуждений и готовы обсуждать возможность партнерства при наличии реальной и детально разработанной программы.

На переговорах представители Южной Кореи всегда стремятся к логической последовательности и четким взаимосвязям. Они более всего склонны к простоте и очень не любят абстрактных рассуждений. И сами корейцы четко излагают свои предложения и пути их конкретной реализации.

При проведении переговоров с корейцами надо иметь в виду, что им никогда не хочется показывать свое непонимание или отказывать собеседнику. И если кто-либо из них кивает головой, это вовсе не означает согласие. Во многих случаях гордость и боязнь «потерять лицо» просто не позволяют им обнаружить непонимание. Именно потому так часты ситуации, когда стороны искренне убеждены, что достигли договоренности, однако каждый понимает ее по-своему, что и выясняется впоследствии.

Корейцы открыто не говорят о своем несогласии с партнером и не доказывают его неправоту (и того же ждут от собеседника). Но если решение принято, корейская сторона выражает готовность к немедленным действиям. Поэтому у корейских бизнесменов вызывают недоумение и даже раздражение уклончивые ответы типа: «Надо подумать» и продолжительные согласования.

Они также бывают сильно разочарованы, когда лица, прибывшие на переговоры с ними, не имеют полномочий принимать ответственные решения.

Китайский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется четким разграничением отдельных этапов; первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров и манере их поведения. На основе этого делаются попытки определить статус каждого участника.

В дальнейшем в значительной мере идет ориентация на людей с более высоким статусом. В делегации партнера китайцы выделяют людей, которые выражают симпатии их стороне. Именно через этих людей они впоследствии стараются оказать влияние на позицию противоположной стороны. Надо сказать, что для них вообще «дух дружбы» на переговорах имеет очень большое значение.

Переговоры с китайскими партнерами включают технический и коммерческий этапы. На первом этапе успех переговоров зависит от того, насколько удастся убедить партнера в преимуществах сотрудничества с вами. Поэтому в состав участников переговоров необходимо включать высококвалифицированных специалистов, способных на месте решать сложные технические вопросы, а также хорошего переводчика, знающего специфические термины вашего дела. Затем начинается коммерческий этап переговоров.

Китайские компании обладают, как правило, хорошо подготовленными в коммерческом отношении и опытными кадрами, располагают обширной конъюнктурной информацией и в процессе переговоров часто ссылаются на ранее заключенные с большой выгодой для себя контракты. Ваша коммерческая позиция должна основываться на хорошем знании конъюнктуры мирового рынка и подкрепляться грамотным технико-экономическим анализом и конкретными материалами.

При деловом знакомстве следует представить свою визитную карточку. Желательно, чтобы ваши реквизиты были напечатаны и по-китайски (это можно сделать в Китае). Во время приветствия принято обмениваться рукопожатиями. Сначала пожмут руку наиболее высокопоставленному партнеру.

Как правило, китайский партнер первым на переговорах «открывает карты», т.е. первым высказывает свою точку зрения, первым вносит предложения. Уступки он делает обычно в конце переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны. При этом ошибки, допущенные в ходе переговоров, умело используются. На этой стадии китайская сторона может применять различные формы оказания давления.

Окончательные решения принимаются китайским партнером, как правило, не за столом переговоров, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны руководства практически обязательно. Большое значение китайская сторона придает и выполнению достигнутых договоренностей.

Арабский стиль предполагает установление доверия между партнерами. Для бизнесменов арабских стран Персидского залива характерны чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Перед тем как сообщить мнение по тому или иному вопросу, они предпочитают демонстративно посоветоваться и выразить коллективную точку зрения, а не выпячивать свою роль в принятии решений.

Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является соблюдение и уважение местных традиций. При решении любой проблемы они не столько предугадывают развитие событий, сколько ориентируются на прошлое, постоянно обращаются к своим корням. Основная черта их поведения - опора на исторические традиции своей страны. Из всех типов взаимодействия с партнерами они предпочитают торг.

Для большинства бизнесменов стран арабского мира характерно чувство национальной гордости. Эта их особенность сказывается и при ведении переговоров.

Для таких партнеров большое значение имеет уровень, на котором ведутся переговоры, поскольку большинство арабов - сторонники сильного правления и административных правил поведения.

Российский стиль сейчас представляет весьма большой интерес для зарубежных предпринимателей, поскольку за последние годы контакты резко расширились во всех областях и будут расширяться в будущем.

По мнению американских бизнесменов, основная отличительная черта российского стиля ведения переговоров состоит в том, что мы сосредоточены в основном на общих целях и относительно мало внимания уделяем тому, как их достичь.

В то же время вопрос о том, как достичь той или иной цели, является ключевым, например, для американских участников переговоров. Такое расхождение в отношении деталей может затягивать выработку совместных договоренностей, а в некоторых случаях - вообще затормозить переговорный процесс.

При решении проблем на переговорах российские бизнесмены предпочитают действовать осторожно, не рисковать. В случае, если есть выбор между более и менее рискованными вариантами решения, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска влечет за собой и ограничение инициативы. Поэтому, по крайней мере до недавнего времени, наши участники переговоров в основном реагировали на то, что предлагал партнер, а не выдвигали собственные варианты решения. Российская тактика ведения переговоров отличается еще и тем, что наша сторона часто в начале переговоров старается занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований. Затем, после длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. При этом компромисс нашими бизнесменами рассматривается как проявление слабости, поэтому к нему они прибегают весьма неохотно. Часто используются приемы, направленные на получение преимуществ в ходе переговоров.

Особенностью поведения российских участников переговоров, отмеченной американскими исследователями, является быстрая смена настроений и установок в отношении партнера: от крайне дружеского расположения до официального, исключаящего любые личные симпатии.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС КОРПОРАЦИИ *PROCTER & GAMBLE (P&G)*

Производить товары наивысшего качества и ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей во всем мире.

Достижение этой цели требует создания организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильных действий.

Путем успешного применения наших принципов мы сможем добиться лидирующего положения наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

1. Соблюдение сотрудниками P&G законов и правил деловой этики и поведения. Компания P&G ожидает и требует от своих сотрудников во всех странах мира соблюдения всех законов и принципов, относящихся к деятельности компании. В связи с этим мы направляем вам экземпляр настоящих Правил, в котором в сжатой и доступной форме изложены принципы поведения сотрудников P&G.

У своего непосредственного начальника вы можете получить экземпляр более полного свода Правил, а также конкретные документы, относящиеся к вашим непосредственным обязанностям. Каждый сотрудник должен знать и понимать организационно-правовые требования, предъявляемые к его должности, и информировать руководство, если он считает, что допущено нарушение закона или основных принципов деятельности P&G.

На сотрудников, допускающих нарушения закона или основных принципов деятельности P&G либо действующих вопреки полученным ими рекомендациям юристов, налагаются дисциплинарные взыскания вплоть до увольнения.

Каждый работник обязан оберегать престиж и честное имя P&G. Если вы считаете, что какой-либо сотрудник компании (включая работающих неполный рабочий день и временных сотрудников), консультант или работающий по контракту нарушает закон или принципы деятельности P&G, вы обязаны довести это до сведения вашего руководства.

Если по какой-либо причине вы не желаете обсуждать этот вопрос с вашим руководством, то вам необходимо обратиться в (а) Отдел безопасности компании, (b) к любому руководящему сотруднику Отдела по работе с персоналом или (c) к любому юрисконсульту P&G.

При желании сохранить анонимность вы можете позвонить по нашему бесплатному телефону «Горячая линия P&G». Все бесплатные телефонные линии работают круглые сутки, и звонки принимаются внешней организацией «Alertline».

Для того чтобы выйти на «Alertline», необходимо сначала вызвать оператора AT&T. Номер AT&T для вашего места работы - 155-5042. После соединения попросите оператора набрать телефон «Alertline» 800-683-3738. Если вы желаете сохранить анонимность, то можете не называть свою фамилию. Однако мы просим вас предоставить достаточно информации для проведения действенного расследования по вашему сообщению.

Если вы считаете нужным назвать себя при сообщении о каких-либо действиях, которые, по вашему мнению, имеют противоправный характер, то вам необходимо помнить, что в компании категорически запрещены любые запугивания или преследования со стороны руководителей или коллег. Естественно, если вы сами нарушили какой-либо закон или принцип деятельности компании, то несете личную ответственность за свои действия.

2. Этические принципы. В Декларации цели нашей компании указывается, что P&G стремится неукоснительно соблюдать все законы и выполнять правила, существующие там, где мы осуществляем свою деятельность.

Компания ожидает, что вы изучите правовые положения и принципы, относящиеся к вашей работе в P&G, и будете трудиться с безупречной честностью и добросовестностью. Это является неотъемлемой частью вашей работы в компании.

Совершенно очевидно, что некоторые стороны предпринимательской деятельности не регламентируются законами, а требования, изложенные в отдельных законах и правилах, значительно уступают тем, которые P&G устанавливает для самой себя.

В этих случаях до принятия какого-либо решения вы должны поставить перед собой следующие вопросы:

- будет ли мой поступок наилучшим в данной ситуации?
- выдержат ли мои действия публичную огласку?
- будут ли мои действия способствовать укреплению репутации P&G как компании с высокими этическими принципами?

Если на эти вопросы нельзя безоговорочно ответить «да», не делайте того, что вы собирались сделать.

3. Политика в отношении конфликта интересов. Политика компании в отношении возможного конфликта интересов основывается на том принципе, что при принятии сотрудником решений по деловым вопросам он должен руководствоваться исключительно интересами P&G.

При этом сотрудник не должен принимать во внимание какие-либо личные или семейные соображения, которые могут явным или неявным для него образом повлиять на его суждения о том, какие действия в наибольшей степени соответствуют интересам компании.

Конфликт интересов может возникнуть, если у сотрудника P&G есть личная или семейная финансовая или иная заинтересованность в какой-либо иной организации, которая может получить выгоду от решений, принимаемых этим сотрудником при исполнении им служебных обязанностей; либо от осведомленности сотрудника относительно действий компании или ее планов на будущее.

Каждый сотрудник обязан избегать внешних финансовых или иных связей, которые могли бы отрицательно сказаться на интересах P&G, создать раздвоенность в его отношении к компании или ее интересам и препятствовать эффективному выполнению им служебных обязанностей, а также стать причиной возникновения конфликта интересов.

В качестве руководства ниже указываются области, в которых сотрудники P&G могут с наибольшей вероятностью столкнуться с конфликтом интересов. Каждый сотрудник P&G должен руководствоваться приведенным ниже перечнем применительно к самому себе и считать это одной из своих важнейших задач.

В случае вероятного возникновения конфликта интересов этот вопрос необходимо обсудить с непосредственным начальником, который затем проконсультируется с юридическим отделом. Надлежащее информирование и рассмотрение устранят опасность возникновения конфликта или укажут возможные способы его решения. При возникновении сомнений обращайтесь за консультацией.

а) *Вложение денежных средств.* Как правило, сотрудник и его ближайшие родственники не должны иметь имущественной или финансовой заинтересованности в деятельности какой-либо конкурирующей компании или же в деятельности фирмы, поставщика или заказчика, с которыми данный сотрудник взаимодействует в ходе своей работы.

Номинальная доля участия в какой-либо зарегистрированной компании, в том числе в форме портфельных инвестиций, а равно небольшая косвенная доля участия при посредстве инвестиционного фонда или трастовой компании обычно не считаются конфликтом интересов при условии, что это не сказывается на работе сотрудника, действующего от имени P&G. Сотрудник, который участвует в приобретении какого-либо товара для компании или же непосредственно связан с такими закупками, не должен лично заниматься торговлей этим товаром,

б) *Исполнение служебных обязанностей в компании или внеслужебная предпринимательская деятельность.* Сотрудники P&G должны с полной отдачей работать на благо компании. Сотрудникам не разрешается иметь посторонние деловые интересы, которые отвлекали бы существенную часть их времени или внимания от выполнения должностных обязанностей в P&G или каким-либо иным образом отрицательно сказывались на деятельности P&G.

с) *Развлечения/подарки.* Ни при каких обстоятельствах вы не имеете права принимать в связи с вашей работой какие-либо приглашения на развлечения, путешествия, спортивные мероприятия, а также принимать подарки, билеты, оплаченный отдых, личные подношения в денежной форме и т.д. Действия такого рода могут быть расценены другими лицами как принятие определенного обязательства со стороны P&G и вовлечь вас в конфликт интересов. Конечно, это не относится к таким малоценным предметам, как дешевые ручки и календари.

Кроме того, как в связи, так и вне связи с деловой встречей сотрудник P&G может время от времени принимать билеты на развлекательные мероприятия, если он платит за них сам. Допустимы также деловые встречи в ресторанах при условии, что в некоторых случаях сотрудник P&G оплачивает счет. За исключением этого ограниченного перечня случаев, никаких иных личных подарков принимать от посторонних лиц не следует.

д) *Выполнение служебных обязанностей предпринимательская деятельность родственников.* Если супруг (а) или близкий родственник сотрудника P&G работает в какой-либо компании, являющейся заказчиком, поставщиком или конкурентом P&G, либо владеет такой компанией, то данному сотруднику не следует участвовать в принятии решений, касающихся деловых отношений P&G с такой компанией.

Сотрудник не должен также обсуждать с этими лицами конфиденциальные действия P&G и знакомить их с конфиденциальными документами или материалами P&G. Если у сотрудника есть близкий родственник, также являющийся сотрудником компании, то данный сотрудник не должен иметь возможности оказывать какое-либо воздействие на решения относительно работы своего родственника, например на его назначения по службе, повышение заработной платы и т.д.

е) *Поставка товаров и услуг для P&G.* Конфликт интересов также может возникнуть в том случае, если сотрудник P&G или его родственник поставляет товары и услуги для компании в качестве независимого поставщика.

Аналогичным образом личная или семейная заинтересованность в деятельности поставщика может привести к возникновению конфликта интересов, если сотрудник имеет возможность оказывать воздействие на решения какой-либо, фирмы, даже если он и не участвует непосредственно в деловых отношениях P&G сданной фирмой. Как правило, необходимо избегать возникновения подобных ситуаций и во всех случаях испрашивать предварительную санкцию компании.

4. Конфиденциальная или являющаяся собственностью компании информация. В процессе своей работы в компании P&G сотрудник будет сталкиваться с информацией и материалами, имеющими конфиденциальный характер. Многие из этих информационных материалов должны рассматриваться как коммерческая тайна. Их защита от несанкционированного доступа жизненно важна для успеха деятельности компании в будущем и, таким образом, может иметь существенное значение для сохранения рабочих мест всех сотрудников.

При поступлении на работу в P&G, как, впрочем, и в любую иную компанию, новый сотрудник принимает на себя этическое и правовое обязательство не разглашать конфиденциальную или представляющую коммерческую тайну информацию, даже если в дальнейшем он примет решение уйти из данной компании.

Суды уже давно считают такую информацию собственностью компании и полностью признают отношения взаимного доверия и лояльности, существующие между работодателем и его служащими. Аналогичным образом, если сотрудник ранее работал в иной организации, он должен осознавать, что не имеет права разглашать конфиденциальную информацию предыдущего работодателя.

Для сотрудника, которому доверена конфиденциальная информация, наиболее надежный и по сути дела единственный гарантированный способ избежать ее случайного разглашения является твердое решение не обсуждать ее в общественных местах. Такая информация не должна обсуждаться с кем-либо, за исключением сотрудников P&G, которым она необходима для выполнения служебных обязанностей.

Следует также воздерживаться от обсуждения подобной информации с членами семьи, так как это обсуждение налагает на них обязательство хранить эту информацию в тайне. К тому же они могут не понимать причин такого запрета. Кроме того, нельзя ожидать, что эти лица будут помнить, что именно не следует разглашать.

Все сотрудники компании должны хорошо знать и соблюдать правила безопасности, созданные для защиты конфиденциальной информации от разглашения. Это самый действенный способ избежать случайного раскрытия конфиденциальной информации.

5. Поведение на рабочем месте. Наша принципиальная политика заключается в том, что мы относимся ко всем нашим коллегам в компании с уважением. Компания стремится создать на работе безопасные, здоровые и стимулирующие высокую производительность труда условия. Каждый сотрудник несет личную ответственность перед коллегами и компанией за содействие в устранении причин и обстоятельств, подрывающих такие условия и отрицательно сказывающихся на обстановке в коллективе.

P&G руководствуется правилом приема на работу на основе оценки профессиональных качеств кандидатов и с учетом требований, предъявляемых к данной должности. Более того, необходимо всемерно стремиться к тому, чтобы все кандидаты имели равные возможности при поступлении на любую работу на любом должностном уровне.

P&G ожидает, что при приеме на работу каждый сотрудник будет поддерживать компанию в ее стремлении создать равные условия для всех кандидатов. P&G берет на себя обязательство соблюдать все действующие законы и правила в отношении равных возможностей при приеме на работу, недопущения дискриминации и соблюдения иных положений трудового законодательства. Для успеха своей деятельности P&G считает необходимым, и это является нашей политикой, создавать на своих предприятиях моральный климат, который полностью исключил бы не только дискриминацию, но и любые преследования или запугивание по причине расы, цвета кожи, религии, пола, возраста, национального происхождения, гражданства, сексуальных склонностей или физической неполноценности.

Сотрудникам рекомендуется информировать свое руководство о любых проблемах или конфликтах такого рода. Непременным условием работы каждого сотрудника в компании является недопущение

подобного поведения. При нарушении этого правила принимаются строгие дисциплинарные меры воздействия, вплоть до увольнения.

Не допускается нахождение на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, так как это может поставить под угрозу безопасность труда. Должны быть приняты надлежащие меры для недопущения того, чтобы употребление сотрудниками алкоголя или наркотических средств оказывало отрицательное воздействие на безопасность и успешное ведение нашего бизнеса.

P&G преисполнена решимости создать на работе обстановку, в которой будут исключены любые преследования по причине расы, пола, цвета кожи, религии, происхождения, возраста, сексуальных склонностей, физической неполноценности или любых иных качеств, не влияющих на выполнение должностных обязанностей.

Категорически запрещаются какие-либо действия любого сотрудника P&G по отношению к другому сотруднику, заказчику или поставщику, которые могут быть квалифицированы как преследование, вне зависимости от того, где такие действия имеют место. Такая политика, включая нижеследующие положения, должна быть разъяснена всем сотрудникам.

Преследованием является поведение, ущемляющее достоинство какого-либо лица и имеющее характер оскорбления, в случаях, когда человек, отдающий себе отчет в своих действиях, понимал бы, что его поведение вызывает отрицательную реакцию. Такое поведение может сказываться на способности сотрудника в максимальной степени проявить свои возможности на работе в компании или же может создать в коллективе обстановку вражды.

Если сотрудник считает, что является объектом преследования, ему рекомендуется незамедлительно информировать об этом компанию с целью возбуждения расследования и принятия соответствующих мер.

При возникновении такой ситуации сотрудник может по своему усмотрению поставить в известность своего непосредственного начальника, руководителя на следующем должностном уровне или же сотрудника отдела по работе с персоналом. P&G оперативно проведет тщательное расследование любых заявлений о преследовании, примет в случае необходимости действенные меры и защитит сотрудника от мести или иных враждебных действий по причине обоснованной жалобы.

Такая политика означает, что для каждого сотрудника неперенным условием работы в компании является недопущение действий, квалифицируемых как преследование. Если в нарушение этой политики имеют место действия такого рода, эти действия рассматриваются исключительно как поступок виновного сотрудника, а не какая-либо акция, осуществленная P&G либо от ее имени. При нарушении этого правила в необходимых случаях принимаются строгие меры дисциплинарного воздействия, вплоть до увольнения. В отдельных случаях виновный сотрудник будет обязан возместить соответствующие затраты компании или понесет материальную ответственность, определенную судом.

Каждый сотрудник P&G обязан поставить администрацию в известность о ситуациях, в которых на месте работы возникают или могут возникнуть акты насилия, и, в частности, о применении силы или угроз применения силы в отношении сотрудников, а равно о действиях, которые могут повлечь за собой имущественный ущерб.

Руководители должны оперативно и действенно реагировать как на сообщения такого рода, так и на предупреждения сотрудников относительно возможных актов насилия. В указанных ситуациях для действенного урегулирования таких инцидентов должны также незамедлительно привлекаться служба безопасности и отдел по работе с персоналом (отделение трудовых отношений). Если руководству становится известно о ситуации, в которой вероятны акты насилия, оно должно принять надлежащие предупредительные меры для устранения или сведения к минимуму возможности таких действий. При этом руководители должны действовать таким образом, чтобы не допустить ущемления профессионального и личного достоинства своих подчиненных и в особенности избегать любых провоцирующих действий, которые вместо ликвидации конфликтной ситуации могут привести к ее обострению.

Любой человек, который угрожает насилием или же фактически применяет силу в помещениях, принадлежащих P&G, должен быть как можно быстрее удален из этих помещений (но с учетом общей безопасности сотрудников) и не должен допускаться в эти помещения P&G вплоть до завершения расследования соответствующего инцидента.

6. Подкуп в коммерческих отношениях. Во многих странах, и в том числе в США, подкуп в коммерческих отношениях является противоправным актом и карается как уголовное преступление.

Выплата каких-либо сумм или дача взяток лицам, находящимся на службе у заказчиков либо поставщиков R&G, а равно получение взяток или принятие денежных сумм сотрудниками R&G влечет за собой строгие дисциплинарные меры в отношении виновного со стороны компании, вплоть до возбуждения уголовного дела.

Даже в тех странах, где подобные действия с формальной точки зрения могут и не считаться противоправными, компания их категорически запрещает. В условиях конкуренции R&G всегда должна действовать честно и прежде всего полагаться на высокое качество своей продукции.

7. Политика в отношении безопасности труда, охраны здоровья и защиты окружающей среды. R&G соблюдает все действующие законы и правила, относящиеся к нашей продукции и деятельности. Нарушения законов влекут за собой личную и корпоративную ответственность и могут поставить компанию перед необходимостью возмещения убытков.

Сотрудники R&G должны знать законы, которые регламентируют их деятельность, и выполнять их, используя все надлежащие средства, имеющиеся в распоряжении компании. Более того, каждый сотрудник должен знать и соблюдать в своей повседневной работе правила безопасности труда и охраны окружающей среды.

Сотрудники, в обязанность которых входит оценка безопасности наших продуктов, должны принимать все возможные меры для того, чтобы характеристики продуктов, их изготовление, а также оценка результатов исследований соответствовали наивысшим профессиональным и научным стандартам, а компания и потребители были уверены в полной безопасности нашей продукции.

Не менее важно, чтобы при оценке безопасности изделий руководители и разработчики учитывали все имеющиеся мнения. Руководители должны избегать действий, препятствующих свободному обмену мнениями или направленным на его ограничение.

Ниже излагаются основные принципы, которыми мы руководствуемся при осуществлении мероприятий по обеспечению безопасности нашей продукции:

- наши изделия должны быть безопасны для людей и окружающей среды при условии их правильного использования в предусмотренных целях;
- программа испытания предлагаемых покупателям изделия должна гарантировать их безопасность;
- наши программы должны опираться на все более глубокое научное изучение продуктов и их компонентов. Для того чтобы в наших исследованиях и оценке безопасности продукции учитывались наиболее профессиональные научные заключения, в том числе и критические, необходимо привлекать к этой работе независимых экспертов, как состоящих, так и не состоящих на службе в компании;
- R&G взяла на себя обязательство выполнять все законодательные и нормативные требования в отношении разработки и маркировки изделий или же вводить еще более жесткие внутренние нормативы.

R&G традиционно стремится к созданию на всех своих предприятиях в различных странах мира безопасных условий работы и экологически чистой рабочей среды. Эта политика обеспечивается соблюдением внутренних нормативных требований, действующих на всех предприятиях.

Эти требования нередко превышают по своей жесткости дух и букву местных законов и правил. Работа по поддержанию таких условий ведется на предприятиях в рамках программ по охране окружающей среды, в осуществлении которых участвуют специалисты юридического, инженерного и производственного отделов.

Политика R&G, направленная на создание благоприятной экологической обстановки на всех предприятиях компании в различных странах, предусматривает, что мы будем непрерывно стремиться к улучшению условий, в которых работают наши сотрудники.

Для достижения этой цели R&G проводит следующую политику:

- выполнение требований всех законов и правил или еще более жестких нормативов;
- обеспечение безопасности производственной деятельности наших работников, работников соседних предприятий, а также на территориях, прилегающих к нашим производственным объектам;
- уменьшение или полное устранение отрицательного воздействия нашей производственной деятельности на окружающую среду;
- оценка нашей работы по охране окружающей среды, ставя своей целью ее непрерывное совершенствование;
- предоставление заказчикам конкретной информации относительно воздействия наших производств на окружающую среду;
- обеспечение понимания нашими сотрудниками правил охраны окружающей среды и их

выполнения в ходе повседневной деятельности;

- подготовка рабочих нормативов, программ и материально-технических средств, необходимых для реализации этой политики.

Ответственность за нарушение экологических нормативов. Как указано в Принципах экологической политики, определяющим в этой деятельности является соблюдение соответствующих законов, что составляет наиболее важную задачу экологических программ P&G. Компания обеспечивает строгое соблюдение законов независимо от того, как их выполнение контролируется местными органами.

При выявлении каких-либо отклонений от требований законов необходимо направлять о них надлежащие уведомления, и незамедлительно устранять эти отклонения еще до того, как они приобретут серьезный характер. Руководители предприятий должны разрабатывать и осуществлять план мероприятий на будущее, обеспечивающий соблюдение соответствующих нормативов.

При отсутствии надлежащих законодательных норм или в случаях, когда защита окружающей среды должна осуществляться в порядке, не регламентированном законом, наши предприятия должны принимать меры для обеспечения безопасности своей производственной деятельности для соседних предприятий и районов, а также для окружающей среды.

С целью создания условий, обеспечивающих соблюдение экологических нормативов в долгосрочном плане, подразделения P&G во всех странах разработали производственные стандарты и типовые методики, в частности:

- определяющие ответственность исполнителей на местах, на региональном уровне и в центре, предусматривающие наличие на каждом предприятии квалифицированного специалиста по вопросам экологии, а также необходимую подготовку сотрудников и персонала подрядчиков работающих на местах;

- обязывающие предприятия контролировать объем выбросов и обеспечивать удаление отходов экологически безопасным способом;

- обязывающие предприятия иметь средства, обеспечивающие минимизацию вреда от случайных выбросов и(или) утечек, и разрабатывать специальные планы мероприятий по недопущению опасных ситуаций;

- обязывающие предприятия ежегодно проводить обследования и(или) оценки основных факторов риска и разрабатывать целевые планы повышения экологической безопасности с учетом таких факторов, как отходы, затраты, долгосрочные риски и функциональные возможности систем.

Каждые полгода производится оценка экологических мероприятий, осуществляемых как на региональном уровне, так и в масштабе всей компании, о чем представляется отчет руководству. Благодаря такой системе обеспечивается разработка соответствующих планов совершенствования и выделение ресурсов, необходимых для их реализации.

Привлечение к уголовной ответственности за нарушения законов охраны окружающей среды стало сейчас весьма распространенным явлением. Для соблюдения этих законов государственные органы всех уровней широко используют практику привлечения предприятий и их сотрудников к судебной ответственности.

В некоторых случаях даже не уведомление о каком-либо факте, создающем угрозу окружающей среде, может повлечь за собой строгую уголовную ответственность. Помимо штрафов, взыскиваемых по уголовным делам, и тюремного заключения нарушения природоохранного законодательства могут повлечь за собой большие штрафы по гражданским искам.

8. Честность в отношениях с заказчиками и поставщиками.

P&G ставит перед собой задачу производить товары наивысшего качества и потребительской ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей. Успех нашей деятельности зависит от создания благоприятных отношений с нашими заказчиками, основанных на добросовестности, соблюдении этических норм и взаимном доверии. P&G осознает, что у наших заказчиков имеются индивидуальные потребности и запросы, которые создают превосходные возможности для успешного взаимодействия на благо обеих сторон.

В своих взаимоотношениях с поставщиками в любой стране мира компания руководствуется принципами честности, справедливости, взаимного уважения и отсутствия дискриминации. P&G стремится создать систему всесторонней поддержки поставщиков, способствующую общему процветанию, а также долгосрочному сотрудничеству на прочной основе.

Все сотрудники, которые взаимодействуют с уже существующими или потенциальными

поставщиками, вне зависимости от того, осуществляется ли такое взаимодействие периодически или эпизодически, непосредственно либо через третьих лиц, должны руководствоваться политикой компании в отношении конфликта интересов (раздел 3), а также нижеследующими положениями:

а) приобретение материалов и услуг производится на основе оценки преимуществ предложений (с учетом их общей стоимости) конкурирующих поставщиков;

б) все переговоры с уже имеющимся или возможным поставщиком должны ограничиваться исключительно потребностями компании, а также материалами/услугами, предлагаемыми данным поставщиком либо запрашиваемыми у него. Никакого обсуждения взаимоотношений компании с иными поставщиками в настоящем или будущем не допускается;

с) компания не практикует и не одобряет принцип взаимности во взаимоотношениях с поставщиками по любому направлению нашей деятельности. Материалы и услуги, необходимые компании, приобретаются исключительно на основе их качества; продукция, реализуемая компанией, также предлагается исключительно на той же основе;

д) сотрудники P&G, принимающие решения относительно закупок, не должны обращаться к действующим или потенциальным поставщикам от имени благотворительных, общественных или иных организаций с просьбами о предоставлении денежных пожертвований или иных услуг.

9. Достоверность учетной документации компании. Вся документация относительно деловой активности компании должна быть точной, достоверной и полной без каких-либо ограничений или оговорок. Это означает, что достоверность любой документации определяется как ее фактической точностью, так и этической оценкой и соответствием этическим нормам.

Сотрудники P&G, участвующие в подготовке, оценке и ведении документации компании, должны помнить, что компания придает достоверности своей документации первостепенное значение.

Все сотрудники должны также учитывать, что компания не допускает и не санкционирует наличия какого-либо фонда денежных средств, который не отражен в бухгалтерской документации, вне зависимости от целей, для которых эти средства могут быть предназначены. Это означает, без всяких исключений, что все средства компании должны быть отражены в официальной учетной документации компании и что каждая проводка и счет должны быть точно и полно определены по своему характеру и назначению.

Компания категорически не допускает сокрытия каких-либо платежей посредством их проведения через бухгалтерские книги и счета третьих лиц и, в частности, агентов или консультантов.

Подразделения P&G во всех странах обязаны соблюдать все местные и государственные законоположения в отношении точного и полного ведения бухгалтерских книг и документации компании.

При ведении учетной документации, так же как и при исполнении иных обязанностей, сотрудники должны действовать честно, объективно и добросовестно. Добросовестность предполагает, что сотрудник ни при каких обстоятельствах не должен соглашаться на участие в противоправных или неэтичных действиях. Никаких оправданий для создания умышленно искаженного или вводящего в заблуждение учетного документа компании быть не может.

10. Правительство как заказчик. Продукция P&G часто закупается государственными организациями для собственного использования или поставки соответствующим потребителям в вооруженных силах. Политика P&G требует строгого соблюдения законов и правил, регулирующих приобретение товаров и услуг государственными организациями как в Соединенных Штатах, так и в любой другой стране.

Сотрудники, принимающие участие в поставках государственным организациям, должны знать эти законодательные акты и правила, часто выходящие за рамки чисто коммерческих функций (к таким вопросам относятся, например, система найма на работу, содействие поставщикам, относящимся к национальным меньшинствам или же являющимся предприятиями малого бизнеса и т.д.).

Сотрудники, участвующие в заключении и выполнении государственных контрактов, должны следить за точностью и достоверностью всех статей и обязательств, включая данные о стоимости и иные финансовые сведения, представляемые должностным лицам, ведающим закупками.

11. Отношения с государственными служащими. Политика P&G предусматривает соблюдение всех действующих законов, правил и положений, касающихся лоббирования или попыток оказать влияние на государственных служащих. Предоставляемая государственным органам информация должна быть точной, взаимодействие с государственными служащими должно осуществляться в строгом соответствии с этическими нормами. Любые действия, которые могут рассматриваться как

лоббирование или попытка оказать влияние на государственных служащих, должны быть сначала согласованы с руководством вашей организации и юридическим отделом.

12. Выводы. В настоящих Правилах обобщены основные принципы, которые уже в течение многих лет регламентируют деятельность и решения сотрудников P&G. Этот документ напоминает всем нам, что работники P&G, вне зависимости от места и характера своей деятельности, должны вести себя как представители компании в соответствии с самыми строгими этическими нормами.

Совершенно очевидно, что в краткой брошюре такого рода или даже в полном варианте «Правил деловой этики» невозможно предусмотреть все ситуации, в которых сотруднику придется решать вопросы, связанные с соблюдением законов и этических норм.

В компании уже имеются подробные указания и инструкции по большинству тем, затронутых в настоящей брошюре, и эти документы должны быть основой для действий и(или) решений. В случае если ни в этой брошюре, ни в инструкциях нет достаточно четких указаний в отношении какой-либо конкретной ситуации, сотрудник должен проконсультироваться со своим руководителем и иными компетентными должностными лицами компании.

С первых лет существования компании P&G ее основатели положили начало традиции честности и добросовестности во взаимоотношениях как внутри компании, так и вне ее. Этот принцип - «стремиться поступать наилучшим образом» - составляет основную черту всей деятельности компании. Наше руководство неоднократно подчеркивало, что именно такой характер компании составляет основу, которая позволяет ей оставаться монолитной во времена перемен или испытаний.

Ввиду того, что в конечном счете характер компании представляет собой лишь отражение деятельности ее коллектива, каждый сотрудник несет постоянную личную ответственность за то, чтобы в своих отношениях с заказчиками, поставщиками, коллегами, акционерами и общественностью компания, как и ранее, продолжала свое стремление «поступать наилучшим образом».

Примечание. Принимая и публикуя принципы, положенные в основу настоящих Правил деловой этики, P&G со всей определенностью заявляет, что

(1) в некоторых отношениях эти принципы выходят за рамки требований законов и отраслевой практики;

(2) ни одно положение, содержащееся в настоящем документе, не может рассматриваться или применяться как имеющее обязательную силу толкование или определение правовых норм либо отраслевой практики;

(3) любое умышленное противоправное действие, совершенное сотрудником или агентом P&G, выходит за рамки полномочий такого лица и не является действием, совершенным самой компанией или от ее имени;

(4) ни одно положение, содержащееся в настоящем документе, не направлено на предоставление сотрудникам каких-либо договорных прав, которые могут быть реализованы в принудительном порядке;

(5) ни одно положение настоящего документа не заменяет и не отменяет местных должностных инструкций и(или) аналогичных правил.

Приложение 2

КОДЕКС ЭТИКИ И РУКОВОДСТВО ПО ЕГО ВЫПОЛНЕНИЮ АМЕРИКАНСКОГО ОБЩЕСТВА ГРАЖДАНСКОЙ АДМИНИСТРАЦИИ (ASPA)

Чтобы внушить доверие общественности, необходимо в процессе своей деятельности продемонстрировать высшую степень честности, добропорядочности, самоконтроля.

Большую роль в создании имиджа определенной организации или отдельного человека играет то впечатление, которое они производят на общественность. Наиболее важными качествами при определении данного работника являются честность, добропорядочность, самоконтроль. Эти черты характера являются основополагающими для государственных служащих и порой даже затмевают способности.

Подвергая риску свою репутацию, основанную на данных качествах, работник или коллектив в целом могут отрицательно повлиять и даже воспрепятствовать выполнению организацией определенных задач, реализации целей. Репутация же управленческого персонала в данном случае может заметно пошатнуться, эффективность деятельности ухудшиться, карьера или даже карьеры разрушены. Во избежании этого будьте добропорядочны, честны, контролируйте свои слова и действия.

Общественные деятели в связи с наложенными на них обязанностями должны развивать гражданские достоинства. Особенно важными качествами являются стремление к правде, справедливому отношению к другим людям, внимание к правам и обязанностям граждан. Если вы являетесь ответственным за качество выполнения работы сотрудниками, необходимо им объяснить важность добросовестного отношения к выполняемым заданиям. Обращайте их внимание на высокие этические нормы так же, как и на ответственность за общественные фонды.

Если же вы несете ответственность только за выполнение своей работы, не подавайте и тени сомнения в своей добропорядочности, честности и добросовестности, особенно когда речь идет о повышении по служебной лестнице, премиях, достижении своих целей в карьере.

Относитесь с уважением к своему руководству, следуйте тем общественным ценностям, которым служите. Возьмите за правило относиться к людям так, как бы вы хотели, чтобы относились к вам. Не хвастайтесь своими талантами, пусть ваша работа выявит их сама. Будьте щедры на похвалу, оценивая хорошо выполненную работу подчиненного. Берегите общественные деньги так же, как свои.

Вне зависимости от того, являетесь ли вы руководителем или рядовым служащим, вы должны ясно выражать свои взгляды на права других людей. Признавая данные права, не выходите за их границы. Открыто извинитесь перед всеми, если вы совершили ошибку. Будьте справедливы и терпеливы к тем сотрудникам, которые с трудом привыкают к вашей организации, координации функций в ней, административным процедурам.

Служите таким образом, чтобы ваши личные незначительные цели не главенствовали над профессиональными.

Личную выгоду от службы вы сможете получить лишь от зарплаты, премий, признания за выполнение заданий. Сюда же может относиться удовольствие, получаемое от любимой работы, помощи окружающим, достижения определенных целей в карьере. Ни один сотрудник организации не должен принимать подарки от предприятия, являющегося поставщиком товаров или услуг; сами оплачивайте свои расходы. Докажите в процессе своей деятельности, что вы не пользуетесь служебным положением для того, чтобы обогатить себя, свою семью, друзей. Не выходите за рамки своих официальных обязанностей.

Служащие не должны предпринимать шагов, которые противоречат или могут рассматриваться как противоречие профессиональным обязанностям. Это еще раз доказывает то, какую ответственность они несут как народные попечители. В связи с этим общественность вправе ожидать действий в их интересах, а не ограниченной группы людей. Любые действия, которые подрывают общественное доверие, должны быть исключены.

Опыт доказывает: столкновение мнений и коррупция распространены не во внешней, чужой среде, а среди людей, которые хорошо друг друга знают. Для того чтобы избежать взаимонепонимания, госслужащие должны избегать столкновения интересов с людьми, находящимися в их подчинении, или с поставщиками товаров и услуг.

Инспектирующие организации призваны с особой тщательностью сокращать возможности столкновения интересов. Для данных организаций лучше всего иметь постоянно меняющийся штат сотрудников.

Служащие, занимающие положение по закону или инструкции и не отнесенные к определенной категории или назначенные кем-либо (государственные служащие, например. Кабинет министров или должности при губернаторе), не должны всегда действовать в соответствии с ранее принятыми документами либо защищать чьи-либо личные узкие политические интересы.

Они должны помнить, что, какие бы превентивные меры они ни принимали, всегда могут возникнуть ситуации, вызывающие столкновение интересов. Соответственно очень важно осознать потенциальный конфликт интересов. Служащие, особенно руководители, должны проводить дискуссии по проблемам столкновения интересов внутри организаций, учебных заведений, профессиональных союзов.

При приеме на работу руководствуйтесь общими правилами отбора квалифицированных специалистов из всех слоев общества. Избегайте дискриминации по расовому, религиозному, половому признакам, национальной принадлежности, политическим пристрастиям, физическим недостаткам, возрасту, семейному положению, по всем личностным аспектам. Более того, как частный случай дискриминации не должен рассматриваться стиль жизни человека, если он не влияет на его возможности выполнять определенные обязанности. Стандарты по выполнению определенной работы должны применяться по отношению ко всем сотрудникам.

В случае сокращения штата руководители должны справедливо отнестись к отбору служащих,

остающихся в данной организации, но они должны быть гуманны по отношению к тем, кого сократили. При этом необходимо учитывать, что недопустима дискриминация по половому, расовому, религиозному признакам. Во избежание данных проблем должна быть установлена прямая связь между руководством и сотрудниками. В случае возникновения конфликта на данной почве необходимо собрать полную информацию при обвинении определенного сотрудника.

Исключите все формы нелегальной дискриминации, обмана, злоупотребления общественными фондами и поддерживайте коллег в борьбе с этими недостатками.

Будучи руководителем, вы должны быть внимательны к информации, поступающей к вам не только от вышестоящих органов, но и внутри вашей организации. Если вы обладаете информацией о злоупотреблении своим профессиональным положением, то должны сообщить об этом вышестоящим инстанциям. Все служащие должны оказывать посильную помощь и поддержку санкционированным бюро расследований. Главному бухгалтерскому управлению в федеральном правительстве, аудиторам в государственных или местных администрациях. Необходимо прибегать к помощи независимых аудиторов.

Как в частном бизнесе, так и в хозяйственных делах государственного уровня неподходящие оснащение, документация, технологические процессы, плохой контроль за безопасностью могут привести к плохому управлению. Руководители обязаны оснащать организацию подходящим оборудованием, программами, техникой для того, чтобы сократить до минимума уязвимость в связи с плохим управлением. Когда организация освобождена от уплаты налогов или ей предоставлены льготы, руководство должно проводить периодически проверки.

«Стукачи» зачастую воспринимаются руководством как предатели, даже если они трудятся во имя высших интересов общества. В таком случае они порой заслуживают доверия. Местное, федеральное правительство должно обеспечить каналы передачи информации, чтобы так называемые стукачи могли спокойно передавать сообщения, не боясь быть узнанными. Руководители должны объяснить сотрудникам, что в случае конструктивной критики управленческого персонала не последует наказания. В конечном счете сотрудники могут подвергнуться критике и саму общественность, но критика должна иметь серьезные основания и точную информацию.

Служите людям с уважением, заботой, добротой, охотой, осознавая, что общественные интересы выше личных.

Будьте уверены, что вы отвечаете на вопросы полно, понятно, верно. Обращайте внимание ваших сотрудников на то, что в основе отношений с гражданами необходимы вежливость и деликатность. Составьте простую схему их взаимоотношений с гражданами. По возможности объясняйте людям, как можно избежать столкновений с властями. Следует отвечать на вопросы любого, к вам обратившегося, полно, честно. Если же вы не в состоянии найти ответ, сделайте все возможное, чтобы дать ответ или же порекомендовать обратиться к определенной организации либо человеку. Одним из наиболее важных моментов в работе с общественностью является привлечение граждан к сотрудничеству, учреждение общественных групп. Одна из обязанностей должностных лиц заключается в привлечении к деятельности правительства граждан, что, во-первых, обеспечивает народную поддержку, во-вторых, действительно будет иметь практический результат для хозяйственной жизни страны.

Помните о том, что народ имеет полное право через СМИ узнавать реальное положение дел в вашей организации, даже если вы знаете, что могут возникнуть сомнения у тех, кто преследует узкопартийные или антинародные интересы.

Повышайте личные профессиональные навыки, а также стремитесь к улучшению профессионального уровня тех, кто непосредственно связан со сферой общественной администрации. Штатные сотрудники должны быть мотивированы для участия в профессиональных объединениях наподобие Американского общества гражданской администрации. Важно и то, что необходимо постоянно напоминать сотрудникам о том, какую ответственность они несут.

Должностные лица должны проводить периодические встречи со студентами и занятия по теории управления персоналом и общественностью. Руководители должны оказывать посильную помощь в разработке программ по межличностному взаимодействию. При выполнении организационных мероприятий необходимо быть позитивно настроенным, развивать творческие навыки, проявлять внимание к нуждам других людей.

Стремление американских государственных деятелей заключается в развитии таких качеств, как сопереживание, организованность, действия только в рамках закона. Служащие должны осознавать, какую роль играют они в достижении общих целей организации. Преданность работе, стремление

развить свой творческий потенциал проистекают из осознания целей своей организации.

Члены данного общества должны стремиться к созданию благоприятной рабочей атмосферы между служащими различных уровней. Такая обстановка располагает к эффективной работе без страха критики, и большую роль в этом играют руководители, внимательно изучающие все проблемы персонала.

Относитесь бережно к той информации, к которой имеете непосредственный доступ. Необходимо помнить, что в государственных учреждениях содержится достаточное количество конфиденциальной информации по национальной безопасности либо связанной с законом. Делясь этими сведениями со своими сотрудниками, будьте уверены в их обязательстве не разглашать услышанное.

Если же работа засекречена, следуйте инструкциям отдела безопасности. Особому вниманию должна подвергаться информация на компьютере. Иногда приходится утаивать определенные сведения, но только в том случае, если при разглашении они будут иметь неблагоприятные последствия (опасные, незаконные, непрофессиональные). Если данная информация понадобится другим государственным учреждениям на законных основаниях, необходимо обеспечить безопасный путь передачи сведений.

Используйте все свои полномочия для поддержания общественного интереса граждан.

Непосредственно перед принятием собственных решений необходимо получить директиву свыше. Вы должны быть уверены в том, что весь штат знает о принимаемом решении и имеет возможность обсудить способы его реализации. В случаях, когда вы непосредственно сталкиваетесь с устареванием определенного закона, сообщите об этом вышестоящим органам, либо законодательному собранию. После консультаций с юрисконсультom управленец решает, остается закон действующим или нет.

Иногда служащему ниже рангом предоставляются довольно обширные полномочия, в связи с этим необходимо удостовериться, что он не выходит за рамки своих обязанностей. Помните, что каждое решение создает прецедент, поэтому необходимо обосновывать свои действия нравственными категориями, так как это будет наилучшей защитой как для персонала, так и для общественности.

Считайте своим личным долгом идти в ногу со временем, прежде всего в решении особо важных проблем, а также научитесь управлять делами граждан профессионально, честно, справедливо, эффективно.

Руководителям следует посещать собрания сотрудников, читать специальную литературу и периодику, беседовать с профессионалами. Главная цель - быть хорошо информированным, прогнозировать будущие проекты, используя новые направления в производственной деятельности. Серьезные промахи в управлении могут быть допущены и добросовестно относящимися к работе служащими, если они не будут предвидеть возможности возникновения проблем.

Последствия могут быть очень тяжелыми: смытые дамбы, смертельные случаи в шахтах, пожары в зданиях, где плохая противопожарная система, сбои в компьютерных системах, даже экономические кризисы. Члены *A SPA* должны быть катализаторами идей и организаторами дискуссий по вопросам улучшения результатов и эффективности работы социальной службы.

Соблюдайте, поддерживайте, изучайте и при необходимости вносите свои предложения по улучшению федеральных, государственных законов, которые определяют отношения социальных служб, служащих, клиентов, остальных граждан.

Тщательно ознакомьтесь с нормами конституционного права США. Как гражданин вносите свои идеи в процесс законодательства. Примите во внимание конституционные нормы равенства и чести.

Четко разграничивайте функции и полномочия между различными уровнями управления (бюро, департаментами, правительством). Старайтесь наладить контакт со всеми службами правительства, особенно с теми, которые имеют аналогичные с вами функции. Не позволяйте частным службам затмевать внимание к широкой социальной политике.

Приложение 3

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

(разрешение практических ситуаций)

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации,

предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен для меня начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начальную работу.

Ситуация 2. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения - это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте бригадира?

Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур.

Каждый претендент отличается следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «не взирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6. Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальством.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Второй может быстро согласиться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для

него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7. Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны?

А. Вести разговор, близкий вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговора, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как бы вы поступили!

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаться выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, решить вопрос о наказании работника. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 9. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на открытый разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива - пусть обратят внимание на его неправильное поведение и приманят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Ситуация 10. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе!

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив из наиболее авторитетных сотрудников, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Как поступить в этой ситуации!

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12. У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь!

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13. Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14. Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

- Почему на четыре? - спрашиваете вы.

- А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, - невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. *Как вы поступаете?*

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной.

В. Скажу: «Иванов тоже отработывал».

Г. Ввиду исключительного случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

Д. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 15. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как вы ответите на звонок?

А. «Действуете согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 16. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными.

Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая!

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17. Вы - начальник цеха. После организации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

По какому пути вы пойдете!

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определяю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18. В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, вас - нет.

Как вы поступите в данном случае!

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, усилю контроль за его работой.

Ситуация 19. При распределении премии в зависимости от трудового вклада некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха.

Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте!

А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «Размер премии утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройти на участок и побеседовать с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения жалоб предложить бригадиру перераспределить премию в следующем месяце.

Ситуация 20. Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо.

До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. *Как вы себя поведете!*

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора бы браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой: что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

РЕШЕНИЕ СИТУАЦИЙ

Тесты конкретных ситуаций, предложенных в книге, разработаны и апробированы ленинградским промышленным психологом А.А. Ершовым. По его мнению, связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов и мотивов деятельности коллектива.

Выбор того или иного решения каждой из предложенных ситуаций, а их четыре варианта - А, Б, В, Г зависит от того, как понял испытуемый предложенную ситуацию, как сориентировался на свой опыт руководителя, какими доминирующими интересами и мотивами руководствовался при ответе. Тест измеряет четыре типа склонностей или ориентации руководителя производства на выражение своей личной позиции во взаимоотношениях между людьми:

Д - ориентация на интересы дела;

П - ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе;

С - ориентация на самого себя;

О - ориентация на официальную субординацию.

Подсчитав количество ответов, можно составить некоторое представление об испытуемом как о личности, обладающей определенными склонностями так или иначе решать вопросы управленческой деятельности, когда речь идет о взаимоотношениях в коллективе.

Предложенные варианты решений могут быть дополнены и другими, что обычно и происходит при обсуждении ситуаций теста с руководителями.

Психология управления

Ответы на ситуации

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	1	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

Приложение 4

НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА «РОССИЙСКАЯ ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА»

Введение

Современные внутренние и внешние экономические отношения России предъявляют повышенные требования к соблюдению общепринятых форм делового общения, этикета, этических норм. По свидетельству как самих российских предпринимателей, так и их зарубежных партнеров, весьма часто нормы делового поведения, бытующие ныне в России, расходятся с общепринятыми в мире.

Несовпадение стандартов современной российской деловой культуры с общемировыми наносит ощутимый ущерб репутации российского бизнесмена и приводит к созданию негативного стереотипа, опровергнуть который весьма трудно. Усиливающаяся же интернационализация мирового

экономического процесса неизбежно предполагает цивилизованное ведение бизнеса, в частности, унификацию правил международного делового взаимодействия, признание всеми предпринимателями норм деловой этики.

Соблюдение принятых правил игры в деловом взаимодействии и составляет суть деловой культуры.

Сегодня российским бизнесменам крайне важно создать у международной общественности положительное мнение о себе, поскольку это откроет перед ними широкие перспективы установления новых экономических и торговых связей. Еще более важно формирование национальной деловой культуры для современной России в целом.

Существует целый ряд факторов, тормозящих развитие российской деловой культуры; незначительный опыт ведения дел в условиях рынка, неустойчивое и непредсказуемое законодательство, отсутствие политической стабильности, переходный характер экономики, ее криминализация.

Кроме того, на данный процесс влияют и социокультурные факторы - исторически сложившиеся традиции, психология, привычки склад ума. Их роль будет неуклонно возрастать по мере накопления опыта, совершенствования законодательства, политической и экономической системы.

В то же время специфика социокультурных факторов такова, что они меняются гораздо медленнее, чем все остальные. Например принять новый закон можно относительно быстро, а вот выработать привычку соблюдать его - намного сложнее.

В России формирование нового экономического законодательства идет неровно, а уж приобретение нового опыта в сфере делового общения, переход от привычек, накопленных в условиях командно-административной системы, к привычкам и приемам, необходимым для эффективного ведения дел в современной развитой экономической системе, - процесс еще более длительный и стихийный. Это сопряжено с колоссальными экономическими, психологическими и моральными издержками для российских предпринимателей. Хотелось бы особо подчеркнуть, что Национальная программа «Российская деловая культура» ни в коем случае не претендует на статус некоего нормативного документа. Это «план», «схема» действий, «чертеж» будущей конструкции, в данном случае - системы мероприятий, призванных способствовать целенаправленному и осознанному развитию российской деловой культуры. Структура и содержание Программы определяются общей ее целью.

Цель Программы

Состоит в том, чтобы, опираясь на собственный исторический опыт и опыт других стран, помочь отечественным предпринимателям быстрее овладеть современной деловой культурой, поставить ее вровень с повсеместно признаваемым интеллектуальным и образовательным потенциалом России.

Задачи Программы

Предусматривают:

- систематическое научное изучение состояния российской деловой культуры и тенденций ее развития, как общих, так и региональных;
- обеспечение российских предпринимателей необходимой информацией о нормах делового поведения, принятых в международном деловом сообществе;
- обучение предпринимателей навыкам групповой работы, ведения переговоров, разрешения конфликтов;
- организация коллективных обсуждений ключевых проблем российской деловой культуры на национальном и международном уровнях;
- целенаправленное формирование позитивного образа российского предпринимателя у российской и международной общественности.

Основные научные мероприятия Программы

Систематическое изучение состояния российской деловой культуры и тенденций ее развития предполагает:

- анализ российской деловой культуры и соотнесение российского опыта с международным;
- систематизацию и теоретическое обобщение результатов научных исследований;
- разработку и проверку на практике методов и методик исследования явлений деловой культуры;
- разработку программы комплексного систематического наблюдения за тенденциями развития деловой культуры.

Информационное обеспечение

Создание банка данных, содержащего:

- документы, включающие сведения о стандартах делового поведения;
- этические кодексы предпринимательской деятельности;
- библиографию основных научных работ;
- адреса исследовательских и научно-прикладных центров и учреждений;
- сведения о ведущих российских и зарубежных специалистах.

Деловое образование

Создание системы обучения деловой культуре:

- обоснование и разработка методик и программ, рассчитанных на различные группы потребителей;
- проведение курсов, семинаров по обучению предпринимателей;
- создание и реализация плана издательской деятельности по выпуску популярной литературы по наиболее актуальным проблемам предпринимательства и деловой культуры, предназначенной для широкого круга читателей;
- создание образовательного центра.

Формирование общественного мнения

Разработка совместно со средствами массовой коммуникации плана совместной деятельности по изданию журнала, созданию публикаций и телевизионных передач, задачей которых должна быть популяризация идей национальной программы, пропаганда этических аспектов деятельности российских предпринимателей.

Механизм реализации Программы

Для выполнения намеченных задач предполагается использовать систему Торгово-промышленной палаты Российской Федерации и объединений предпринимателей. Базу составят центры российской деловой культуры - главные элементы национальной системы развития деловой культуры.

Реализация Программы будет осуществляться через Национальный фонд «Российская деловая культура».

Ресурсное обеспечение Программы

Основными источниками финансирования Программы должны стать:

- средства федеральных программ по развитию предпринимательства;
- взносы и поддержка учредителей Национального фонда «Российская деловая культура»;
- издательская и педагогическая деятельность Фонда;
- средства, привлеченные из международных фондов и организаций;
- помощь предпринимателей и коммерческих организаций.

Оценка ожидаемой эффективности

Программа относится к тому классу социальных документов, эффективность которых не может быть достаточно точно и надежно рассчитана в финансовых показателях. Последствия ее реализации неизбежно отсрочены во времени и действуют в совокупности с другими, социально-экономическими, политическими и другими факторами.

Однако, как свидетельствует исторический опыт России и опыт таких стран, как США и Япония, средства, вложенные в развитие деловой культуры, несомненно благотворно влияют на улучшение общей социально-экономической атмосферы и тем самым - на развитие экономики как конкретной страны, так и мировой экономики в целом. Вместе с тем достаточно уверенно можно прогнозировать рост числа предпринимателей, информированных о тенденциях развития деловой культуры, принятых нормах цивилизованного бизнеса и готовых им следовать.

Мероприятия, проводимые в рамках Программы, также будут способствовать повышению уровня самосознания предпринимателей, укреплению у них чувства гражданской ответственности, улучшению их взаимопонимания с обществом. Кроме того, по ходу реализации Программы в отдельных случаях можно будет подсчитать материальный положительный эффект в результате проведения того или иного мероприятия, или отрицательный в случае отказа от него.

Приложение 5

ПРИМЕРНЫЕ ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА РОССИЙСКОЙ КОРПОРАЦИИ

I. Общие положения

Правила внутреннего трудового распорядка устанавливают взаимные права и обязанности работодателя и работников, ответственность за их соблюдение и исполнение, единые для всех организаций, независимо от форм собственности и хозяйствования.

II. Основные обязанности работодателей

Работодатель имеет право на:

- управление организацией и персоналом и принятие решений в пределах предоставленных полномочий;
- заключение и расторжение трудовых договоров с работниками;
- создание совместно с другими работодателями объединений для защиты своих интересов и вступление в такие объединения;
- организацию условий труда, определяемых по соглашению с собственником организации;
- поощрение работников и применение к ним дисциплинарных мер.

Работодатель обязан:

- соблюдать законы Российской Федерации и иные нормативные акты о труде, договоры о труде, обеспечивать работникам производственные и социально-бытовые условия, соответствующие правилам и нормам по охране труда и технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защите;
- заключать коллективные договоры (соглашения) по требованию профсоюзной организации или иного уполномоченного работниками представительного органа (заключение хоздоговора объективно *снижает конкурентоспособность* организации, поскольку вынуждает под страхом судебного наказания за невыполнение договора обеспечивать *регулярную выплату заработной платы*, независимо от экономического состояния и актуальных потребностей организации в модернизации оборудования, перевооружении и оборотных средствах. При этом речь идет о суммах, составляющих в странах с развитым рынком до 50-60 % всех издержек на производство);
- разрабатывать планы социального развития организации и обеспечивать их выполнение;
- разрабатывать правила внутреннего трудового распорядка для работников организации после предварительных консультаций с представительными органами;
- принимать меры по участию в управлении организацией, укреплять и развивать социальное партнерство;
- выплачивать в полном объеме заработную плату в сроки, установленные в коллективном договоре, в правилах трудового распорядка, в трудовых договорах;
- осуществлять социальное, медицинское и иные виды обязательного страхования работников;
- создавать рабочие места для лиц с ограниченной трудоспособностью в пределах установленной квоты;
- проводить мероприятия по сохранению рабочих мест.

III. Основные права и обязанности работников

Работник имеет право на (механизм обеспечения прав работников, санкции при несоблюдении этих прав, контроль за их соблюдением и т.п. - отдельная проблема):

- работу, отвечающую его профессиональной подготовке и квалификации;
- производственные и санитарно-бытовые условия, обеспечивающие безопасность и соблюдение требований гигиены труда;
- охрану труда;
- оплату труда без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера;
- отдых, который гарантируется установленной федеральным законом максимальной продолжительностью рабочего времени и обеспечивается предоставлением еженедельных выходных дней, праздничных нерабочих дней, оплачиваемых ежегодных отпусков, сокращенного рабочего дня

для ряда профессий, работ и отдельных категорий работников;

- профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации в соответствии с планами социального развития организации;
- возмещение ущерба, причиненного его здоровью или имуществу в связи с работой;
- объединение в профессиональные союзы и другие организации, представляющие интересы работников;
- досудебную и судебную защиту своих трудовых прав и квалифицированную юридическую помощь;
- пособия по социальному страхованию, социальное обеспечение по возрасту, а также в случаях, предусмотренных законами и иными нормативно-правовыми актами;
- индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку.

Работник обязан:

- предъявлять при приеме на работу документы и сообщать сведения личного характера, предусмотренные законами;
- соблюдать трудовую дисциплину, добросовестно выполнять трудовые функции;
- своевременно и точно исполнять распоряжения работодателя и технического персонала, использовать рабочее время для производительного труда, воздерживаться от действий, мешающих другим работникам выполнять их трудовые обязанности;
- повышать производительность труда, выполнять нормы выработки и нормированные задания, добиваться их перевыполнения;
- улучшать качество работы и производимой продукции (услуг), не допускать упущений и брака в работе, соблюдать технологическую дисциплину;
- принимать активные меры по устранению причин и условий, нарушающих нормальный ход производственного процесса (простои, аварии), и немедленно сообщать о случившемся работодателю либо техническому персоналу;
- содержать и передавать сменщику свое рабочее место, оборудование и приспособления в исправном состоянии, а также поддерживать чистоту на рабочем месте, в подразделении и на территории организации, соблюдать установленный порядок хранения материальных ценностей и документов;
- эффективно использовать машины, станки и другое оборудование, бережно относиться к инструментам, измерительным приборам, спецодежде и прочим предметам, выдаваемым в пользование, экономно и рационально расходовать сырье, энергию, топливо и другие материальные ресурсы.

IV. Рабочее время и время отдыха

Продолжительность ежедневной работы, в том числе время начала и окончания рабочего дня, перерыва для отдыха и приема пищи, определяется графиками сменности, которые утверждает работодатель по согласованию с профсоюзным или иным представительным органом работников с соблюдением установленной продолжительности рабочего времени за неделю или другой учетный период.

Графики сменности доводятся до сведения работников, как правило, не позднее чем за один месяц до введения их в действие.

Работники чередуются по сменам равномерно.

Переход из одной смены в другую должен происходить, как правило, через каждую неделю в часы, определенные графиками сменности.

До начала работы каждый работник отмечает свой приход на работу, а по окончании рабочего дня - уход с работы в порядке, установленном в организации.

Учет явки на работу и ухода с работы обеспечивает работодатель.

Работника, появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, работодатель не допускает к работе в данный рабочий день (смену).

Любое отсутствие работника на рабочем месте, кроме случаев непреодолимой силы (необходимо определение таких случаев), допускается только с предварительного разрешения работодателя либо его представителя.

Отсутствие работника на рабочем месте без разрешения считается неправомерным. В случае повторения неправомерного отсутствия на рабочем месте к работнику могут быть применены дисциплинарные меры взыскания, предусмотренные в гл. VI настоящих Правил.

О всяком отсутствии на работе без разрешения, кроме случаев непреодолимой силы, работник обязан сообщить работодателю в течение 24 часов (с уточнением периода отсутствия, т.к. есть проблема замены работника), по истечении которых работник считается неправомерно отсутствующим.

На непрерывных работах запрещается оставлять рабочее место до прихода сменщика. В случае неявки сменщика работник уведомляет об этом работодателя или его представителя, которые обязаны принять меры по замене работника.

Работникам предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью в среднем не более двух часов, как правило, через четыре часа после начала работы. Перерыв не включается в рабочее время. Работник может использовать перерыв по своему усмотрению и на это время отлучиться.

Если условия производства не позволяют установить перерыв для отдыха и питания, работнику предоставляется возможность приема пищи в течение рабочего времени. Перечень таких работ, порядок и место приема пищи устанавливает работодатель по согласованию с профсоюзным или иным представительным органом работников.

Запрещается отвлекать работников от выполнения непосредственных обязанностей, снимать их с работы для участия в мероприятиях, не связанных с производственной деятельностью, кроме случаев, предусмотренных законами и иными нормативно-правовыми актами.

Очередность предоставления ежегодных отпусков устанавливает администрация с учетом необходимости обеспечения нормального хода работы организации и благоприятных условий для отдыха работников. График отпусков составляется на каждый календарный год не позднее 15 января текущего года и доводится до сведения всех работников.

Там, где действуют профсоюзные организации или другие представительные органы, график отпусков устанавливается по согласованию с ними.

V. Поощрения за успехи в работе

Виды и формы поощрения работника за добросовестный труд работодатель определяет самостоятельно либо по согласованию с органом профессионального союза или другим представительным органом работников.

За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам или почетным званиям.

Поощрения объявляются в приказе или распоряжении, доводятся до сведения всего коллектива и заносятся в трудовую книжку поощренного. Меры поощрения должны предусматривать сочетание материальных и моральных стимулов.

VI. Трудовая дисциплина

Все работники обязаны подчиняться руководству организации и его представителям, наделенным административно-властными полномочиями либо осуществляющим распорядительные функции, выполнять их указания, связанные с трудовой деятельностью, а также приказы и предписания, доводимые с помощью служебных инструкций или объявлений.

Работники, независимо от должностного положения, обязаны проявлять взаимную вежливость, уважение, терпимость, соблюдать служебную дисциплину.

Работники обязаны сохранять в тайне информацию о всех промышленных, торговых, финансовых, технических или иных операциях, о которых им стало известно на работе или в связи с исполнением своих обязанностей, в особенности все, что касается секретов и способов, применяемых в деятельности организации и ее клиентов. Согласно Гражданскому кодексу (ГК РФ), коммерческая тайна (КТ), ее понятие и обеспечение требуют специальных соглашений, трудовых договоров или соглашений о сохранении КТ.

Запрещается:

- уносить с места работы имущество, предметы или материалы, принадлежащие организации, без получения на то соответствующего разрешения;
- приносить с собой предметы или товары, предназначенные для продажи на рабочем месте;
- вывешивать объявления вне отведенных для этого мест без соответствующего разрешения.

За нарушение трудовой дисциплины, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель вправе применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, строгий выговор, увольнение.

Федеральные законы могут предусматривать для отдельных категорий работников и другие

дисциплинарные взыскания. Применение мер дисциплинарного взыскания, не предусмотренных законом, запрещается.

VII. Техника безопасности и производственная санитария

Работники обязаны соблюдать требования по технике безопасности и производственной санитарии, предусмотренные действующими законами и иными нормативными актами, а также выполнять указания органов Федеральной инспекции труда при Министерстве труда и социального развития РФ (Рострудинспекции), предписания органов трудовой инспекции профсоюзов и представителей совместных комиссий по охране труда.

Каждый работник обязан использовать все средства индивидуальной или коллективной защиты от неблагоприятного воздействия факторов производственной среды и потенциальных производственных рисков.

Работник обязан содержать в исправном состоянии станки, оборудование, инструменты и другую выделенную ему технику. О любой неполадке работник обязан немедленно сообщить своему непосредственному руководителю. Работник обязан использовать выделенное ему оборудование по назначению. Запрещается эксплуатация оборудования в личных целях.

Работник обязан сообщить работодателю или его представителю о любой рабочей ситуации, которая, по его мнению, создает угрозу жизни или здоровью. Работодатель не может требовать от работника возобновления работы, если такая опасность продолжает сохраняться. О любом повреждении здоровья, какой бы степени тяжести оно ни было, незамедлительно сообщается руководителю организации.

Запрещается:

- курить в местах, где в соответствии с требованиями техники безопасности и производственной санитарии курить запрещено;
- принимать пищу на рабочем месте;
- оставлять личную и специальную одежду и личные вещи вне мест, предназначенных для их хранения;
- приносить с собой или употреблять алкогольные напитки, приходить в организацию или находиться в ней в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения.

В целях предупреждения несчастных случаев и профессиональных заболеваний должны строго выполняться общие и специальные предписания по технике безопасности, действующие в организации; их нарушение влечет за собой применение дисциплинарных мер взыскания, предусмотренных в гл. VI настоящих правил.

Кроме того, служебные инструкции должны содержать предписания для особых случаев.

Работники должны, кроме того, выполнять все специальные предписания руководящего персонала по технике безопасности, которые являются специфическими для выполнения данной работы.

Руководящий персонал организации должен пополнять предписания по технике безопасности, относящиеся к работе, выполняемой подчиненными лицами, и контролировать реализацию таких предписаний.

Все работники организации, включая руководящий состав, обязаны проходить обучение, инструктаж, проверку знаний правил, норм и инструкций по охране труда и технике безопасности в порядке и в сроки, которые установлены для определенных видов работ и профессий.

Работодатель обязан в случаях, предусмотренных законодательством РФ, организовывать за свой счет предварительные и периодические медицинские осмотры работников. Лиц, уклоняющихся от медицинских осмотров или не выполняющих рекомендации по результатам проведенных обследований, работодатель не допускает к выполнению трудовых обязанностей.

Работодатели и должностные лица, виновные в нарушении законодательных и иных нормативных актов по охране труда, в невыполнении обязательств по коллективным договорам и соглашениям либо препятствующие деятельности органов Рострудинспекции, профсоюзов или других представительных органов, привлекаются к административной, дисциплинарной или уголовной ответственности в порядке, установленном законодательными актами Российской Федерации и ее субъектов.

Текст Правил внутреннего трудового распорядка вывешивается в организациях на видных местах.

Приложение 6

ТЕСТ НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ЭТИКИ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ (ВНУТРЕННЯЯ ЭТИКА)

Этот тест содержит описания типичных деловых ситуаций, в которых руководитель или сотрудник стоит перед выбором между вариантом, сулящим доход в случае пренебрежения моралью, и вариантом, обеспечивающим соблюдение нравственных норм ведения бизнеса и поведения в корпорации, но чреватым уменьшением или неполучением выгоды.

Авторы теста считают, что таким образом можно «прощупать» уровень нравственности в отношении работника к корпорации: воспринимает ли работник корпорацию как нечто свое, считает ли проблемы корпорации своими, или относится к корпорации потребительски.

Тест не исследовательский, не претендует на научность: он имеет юмористическую окраску.

Итак, задание теста на этику корпорации: определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях, используя такие коды: СС - совершенно согласен; С - согласен; НС - не согласен; СНС - совершенно не согласен.

- 1) Не следует ожидать, что работники будут сообщать о своих ошибках руководству.
- 2) Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.
- 3) Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, поэтому иногда необходимо давать примерные цифры.
- 4) Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства.
- 5) Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий.
- 6) Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время.
- 7) Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.
- 8) Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказа, чтобы заполучить заказ (по-видимому, имеется в виду ситуация раскрытия карт конкурента для перехвата заказа).
- 9) Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания.
- 10) Руководство должно быть ориентированным на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства.
- 11) Если ради получения крупного контракта требуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я дам на это разрешение.
- 12) Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.
- 13) Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировалась «нехватка», а не «излишки» (этическая проблема здесь та же самая, что у кассира, выдающего сумму сдачи меньше, чем полагается).
- 14) Использование время от времени копировальной машины компании для личных или местных целей - вполне приемлемо.
- 15) Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, лента для пишущей машины и т. п.), для личных нужд - приемлемая дополнительная льгота.

Оценки ответов в баллах: СНС - 0, НС - 1, С - 2, СС - 3. Замените коды ваших ответов баллами и просуммируйте по всем вопросам.

Если вы набрали в сумме

0 баллов - готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого (идеально высокая нравственность корпорации и ее сотрудника);

1-5 баллов - вам можно идти в епископы;

6-10 баллов - высокий этический уровень;

11-15 баллов - приемлемый этический уровень;

16-25 баллов - средний этический уровень;

26-35 баллов - требуется моральное совершенствование;

36-44 балла - происходит быстрое соскальзывание в пропасть;

45 баллов - охраняйте ценные вещи от самого себя.

Приложение 7

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОЗДАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

1. Элементы системы управления карьерой

Управление карьерой персонала не может осуществляться без определения целей.

Цели управления карьерой. *Со стороны кадровой службы государственного органа, целями управления карьерой являются:*

- рациональное использование профессиональных способностей сотрудника в интересах достижения целей государственной службы;
- своевременное обеспечение потребностей государственного органа власти, организации в персонале в необходимом количестве, в нужном месте, с требуемым уровнем квалификации, жизненным и профессиональным опытом;
- создание эффективных стимулов для трудовой отдачи персонала;
- обеспечение относительно стабильного состава персонала, способного аккумулировать профессиональный опыт и корпоративную культуру государственной службы, организации.

Управление карьерой можно рассматривать и со стороны самого человека, но в данном случае речь уже идет о реализации им своих жизненных целей и планов, о совпадении его ожиданий и ожиданий государственного органа. Поэтому управление карьерой призвано побуждать такие ожидания у государственного служащего.

Со стороны персонала в числе основных ожиданий от процесса управления карьерой может быть:

- обеспечение возможностей самореализации в сфере государственного управления;
- достижение более высокого должностного статуса в иерархии государственных должностей, возможность получения более высокой оплаты труда;
- получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам и склонностям работы;
- развитие профессиональных способностей за счет организации и др.;
- формирование структуры неформальных отношений в сфере государственной службы и в системе власти и др.

Условия управления карьерой. *К условиям управления карьерой относятся:*

- наличие нормативно-правовой базы системы и механизмов управления карьерой;
- совпадение интересов и ожиданий сотрудника и интересов и ожиданий организации;
- признание профессионального опыта, способностей государственных служащих важнейшей ценностью на всех уровнях государственного управления;
- адекватность профессионального потенциала личности потенциальным условиям его реализации в организации;
- наличие высокого статуса кадровых служб и наличие специалистов по управлению карьерой персонала;
- относительная стабильность организационной и должностной структуры органов государственной власти, организации, наличие научно обоснованного карьерного пространства.

Управление карьерой следует рассматривать всего лишь как организованную и продуманную помощь персоналу государственной службы в достижении его целей, профессиональном развитии, стремлении сделать карьеру и реализовать свои способности.

Управление карьерой может и должно осуществляться в рамках *кадрового планирования* - установленной и принятой системы мероприятий, обеспечивающих государственный орган таким составом персонала, который способен выполнить стоящие перед ним как текущие, так и перспективные задачи.

Содержание процесса управления карьерой. *Содержание процесса управления карьерой включает:*

- выявление потребностей (текущих, перспективных) государственного органа власти (организации) в персонале и возможностей персонала (модель потребностей и возможностей);
- принятие решения о стратегии управления карьерой в государственном органе власти;

- выполнение принятых решений.

Управление карьерой в государственных органах власти может быть реализовано посредством решения следующих задач.

1. *Планирование* индивидуального профессионального развития и должностного перемещения государственного служащего. Это означает, что государственный служащий должен быть включен в схему карьерного продвижения. Эта схема может быть составлена на ближайшие 3-5 лет с момента назначения его на должность. Должна быть разработана полная схема карьерного движения.

2. *Организация* обретения государственным служащим необходимого уровня профессиональной подготовки, профессионального опыта как внутри организации, так и вне ее путем: организации профессионального обучения, стажировки (в своей организации или вне ее) и др.

С учетом схем карьерного движения и уровня подготовки государственного служащего составляется план его дополнительного обучения с указанием возможных сроков, учебного заведения, программ обучения.

Это должно предшествовать изменению его должностного статуса. Таким образом, образование станет востребованным на новой должности и факт его получения будет связан с его карьерным ростом.

3. *Активизация (мотивация)* деятельности персонала с целью побуждения раскрытия собственного творческого потенциала.

Это создание мотивационной среды в системе государственной службы, в каждом государственном органе. Причем эта среда должна быть прозрачной и понятной для каждого государственного служащего и, что немаловажно, она должна оказывать преимущественно непосредственное воздействие на поведение персонала.

4. *Регулирование и координация* включенности государственного служащего в выполнение задач карьерной стратегии (к примеру, выполнение плана стажировок по предполагаемым должностям, времени назначения на должность, выполнения плана индивидуального профессионального развития), а также усилий сотрудника и возможностей организации по выполнению плана индивидуального профессионального развития и плана кадрового обеспечения.

5. *Анализ и оценка* результатов и способов деятельности, личностных и профессиональных качеств государственных служащих, уровня их профессионального опыта.

6. *Контроль* за деятельностью государственных служащих, их профессиональным и должностным ростом, за рациональным использованием их профессионального опыта в организации (должностным перемещением, реализацией плана индивидуального профессионального развития и др.)

Техника управления карьерой. *Техника управления карьерой может включать:*

- изучение и выявление потребностей организации в персонале (кого, когда, сколько);
- оценку профессиональных способностей, личностных качеств и результатов деятельности персонала:

- разработку вариантов планов использования сотрудника и создание условий для проявления индивидуальных возможностей;

- индивидуальную беседу с сотрудником, обсуждение предложенного варианта его планового использования (согласование, коррекция плана карьеры):

- расчет потребностей финансового обеспечения реализации плана профессионального развития государственного служащего и плана карьеры:

- разработку и утверждение плана карьеры и профессионального развития руководителем государственного органа и их реализацию;

- контроль выполнения плана карьеры.

План карьеры - это документ, в котором представлен вариант (варианты) профессионального развития и должностного пере-

мещения государственного служащего в организации. План карьеры обычно включает положения плана профессионального развития государственного служащего и наименование должностей, на которых могут быть проведены стажировка и временное исполнение должности, а также спланированы назначение и необходимые для этого мероприятия по его профессиональному развитию.

План карьеры может быть краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным.

При планировании карьеры важно учитывать *сроки, или стадии пребывания в должности.*

План карьеры составляется с учетом того, что оптимальное время нахождения специалиста на одной должности может быть в пределах 4- 5 лет. Плановое, постоянное перемещение (ротация) персонала

благоприятно влияет на повышение его трудовой отдачи.

По истечении 4-5-летнего срока пребывания в должности обязательно необходимо сделать так, чтобы создать для государственного служащего новые условия для работы и вернуть его на стадию адаптации.

В противном случае у человека может снижаться интерес к своему профессиональному развитию, не исключается понижение заинтересованности к процессу и результатам труда, а также и профессиональная деградация. При отсутствии возможностей профессионального или должностного роста необходимо предусматривать и применять механизмы стимулирования трудовой отдачи и профессионального развития.

Но строго ориентироваться при ротации сотрудников на 4-5-летний цикл пребывания в должности не следует. Здесь многое зависит от профессионального потенциала сотрудника, индивидуальной работы с ним и возможностей организации создавать условия для активизации развития его способностей.

В современных условиях наиболее динамичное развитие карьеры наблюдается в предпринимательских структурах. Для них нынешний период - это экстремальные условия. Поэтому для творчески работающих людей и настоящих профессионалов возможности для должностного и профессионального роста довольно благоприятные.

Практика показывает, что за 2-3 года рядовые сотрудники могут проходить 3-4 уровня в должностной иерархии и становиться высокопоставленными руководителями, возглавлять филиалы, представительства, дочерние предприятия фирм, компаний, открывать собственное дело.

В этих структурах осознание роли и ценности профессионализма, профессионального опыта персонала осуществляется очень быстро. Только тот, кто строит свой бизнес, занимается предпринимательской деятельностью без опоры на профессионалов, своими руками мостит дорогу к краху собственного детища.

На государственной службе, в силу ее специфики, темпы развития карьеры персонала значительно ниже, чем в предпринимательских структурах. Хотя, как показывает анализ личных дел государственных служащих, за последние 4-5 лет темпы карьерного роста по отдельным группам должностей увеличились по сравнению с предыдущими годами в 1,5-2 раза.

Анализ должностного продвижения государственных служащих федеральных органов власти свидетельствует и о стихийности процесса карьерного роста государственных служащих, неравномерности стажа пребывания в должности, образовании так называемых карьерных «тупиков», карьерных «свалок», скоростных и десантных карьер.

Это отрицательно сказывается как на возможности приобретения государственным служащим требуемого профессионального опыта для занятия последующей должности (скоростные карьеры), так и для рационального его использования при несвоевременном перемещении на вышестоящие должности (карьерные «тупики», карьерные «свалки»).

Эти карьерные аномалии негативно влияют на стимулирование трудовой и профессиональной отдачи от человека, поддержание благоприятного социально-психологического климата среди государственных служащих.

Нерегулируемость карьерных процессов привела к тому, что опыт государственных служащих не стал основным фактором их должностного роста. Многие из них находятся на одних и тех же должностях длительное время и образуют так называемые карьерные «свалки».

Среди государственных служащих, замещающих главные и ведущие должности такая «свалка» находится в группе со стажем от 10 до 15 лет. На главных должностях таких государственных служащих 25 %, а на ведущих - 29,1 %. Весьма негативным явлением, но вполне типичным для молодой государственной службы, стала такая карьерная практика, как скоростная карьера.

Смысл ее состоит в стремительном продвижении по должностной иерархии или просто занятие («десантирование») государственной должности, причем весьма высокого уровня, без всякой практики государственной службы и соответствующего профессионального опыта. Для управления карьерой в государственной службе это скорее, должно быть исключением, чем правилом.

В практике управления карьерой государственный служащий должен пройти все должности перед назначением на вышестоящую. Это требование диктуется прежде всего интересами общества, исходит из требований поддержания высокого авторитета государства и уважения к законам.

2. Оценка персонала как инструмент управления карьерой

Управление карьерой немыслимо без технологий и инструментов, при помощи которых

осуществляются весьма тонкие процедуры отбора, конкурсов, аттестации, создания мотивационной среды и др. К наиболее важным из них относятся критерии отбора и оценки государственных служащих.

Критерии отбора и оценки персонала. В реализации процесса управления карьерой ведущее место занимают критерии, по которым могут осуществляться отбор и оценка персонала государственной службы. Безусловно, что для всех категорий должностей не может быть ни единых критериев, ни систем оценки.

В то же время для государственных служащих, замещающих государственные должности государственной службы категории «В» и группы критериев (индикаторы оценки) и система оценки могут быть примерно одинаковыми, не считая содержания критериев, обусловленных специализацией должностей.

В качестве критериев можно предложить (как вариант) следующие группы индикаторов:

профессиональные - это характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда и др.;

деловые - они характеризуют организованность, ответственность, инициативность, предприимчивость, эффективность деятельности персонала и др.;

морально-психологические - раскрывают такие особенности человека, как способность к самооценке, честность, справедливость, психологическую устойчивость и др.;

интегральные - это характеристики, которые образуются на основе многих других присущих человеку качеств и говорят о его авторитете, состоянии здоровья, общей культуре, культуре мышления, речи и др.

Содержание этих критериев зависит от групп государственных должностей государственной службы. Каждая из них может иметь свой набор индикаторов, которые следует устанавливать и оценивать в перечисленной группе критериев в зависимости от специализации государственных должностей.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Авдеев В.В. Психотехнология решения проблемных ситуаций. М.: Феникс, 1992.
2. Аверченко Л.К. Управление общением: Теория и материалы и практикумы для специального работника: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭпУ, 1999.
3. Аграшенков А.А. Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты. М.: Вече, 1997.
4. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учеб. пособие. М.: ГАУ, 1993.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985.
6. Ананьич Б.В. Банкирские дома в России. 1860-1914/Очерки истории частного предпринимательства. Л.: Наука, 1991.
7. Андерсон Р., Шихирев П.Н. «Акулы» и «дельфины»: Психология и этика" российско-американского делового партнерства. М.: Дело, 1994.
8. Андреев В.И. Конфликтология: Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. М.: Народное образование, 1995,
9. Андреев Г.М. Социальная психология: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 1988.
10. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
11. Асеев В.Г. Нормативное управление социальными процессами. М.: Профиздат, 1988.
12. Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение. Мн.: Новое знание, 2002.
13. Батаршев А.В. Психодиагностика способности к общению. М.: Владос, 1998.
14. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. М.: Прогресс, 1988.
15. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пособие для экономических колледжей и вузов. М.: ГЕЛАН, 2001.
16. Браим И.Н. Этика делового общения. Мн.: ИП «Экоперспектива», 1996.
17. Браун Л. Имидж - путь к успеху. СПб.: Питер Пресс, 1996.
18. Булыгина А. Этика делового общения. Новосибирск, 1995.
19. Введенская М.А., Павлова Л.Г. Культура и искусство речи. Современная риторика. Ростов-на-

- Дону: Феникс, 1996.
20. Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете. М.: Институт новой экономики, 1994.
 21. Все об этикете / Редакторы-составители И.М. Крохина, А.П.Крупенин. Ростов-на-Дону: Феникс, 1995.
 22. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. для студентов и аспирантов вузов по спец. «Менеджмент». М.: МГУ, 1995.
 23. Вогель Д.Д. Этика бизнеса: Прошлое и настоящее. СПб.: Питер Пресс, 1994.
 24. Волгин А.П., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (Опыт ФРГ). М.: Дело, 1992.
 25. Вурдок М., Фенсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Экономика, 1991.
 26. Головаха И.Е., Панина Н. В. Психология человеческого взаимопонимания. Киев: Асвета, 1989.
 27. Государственная служба: теория и организация. Ростов-на-Дону, 1998.
 28. Грачев М.В. Управление трудом (Теория и практика капиталистического хозяйствования). М.: Наука, 1990.
 29. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. М.: Дело, 1993.
 30. Громова О.Н. Конфликтология. М.: ГАУ, 1993.
 31. Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда. Учеб. пособие. М.: ГАУ, 1993.
 32. Данкел Ж. Деловой этикет. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
 33. Дин С, Саслин Л. 2000 советов бизнесмену. СПб.: Питер Пресс, 1997.
 34. Доценко Е.Л. Психология манипуляции. М.: ЧеРо, 1996.
 35. Дятлов В.А., Пихало В. Т. Этика и этикет деловых отношений: Учеб. пособие. М.: ГАНГ; Издательский центр «Академия», 1997.
 36. Егоршин А.П. Управление персоналом. 2-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 1999.
 37. Журавлев И.А. Этика общения. М.: Владос, 1999.
 38. Инин Е.Н. Основы теории аргументации. М.: Владос, 1997.
 39. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. М.: Наука, 1988.
 40. Как добиться успеха: Практические советы деловым людям. М.: Политиздат, 1991.
 41. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. М.: Экономика, 1991.
 42. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2002.
 43. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. М.: ГАУ, 1993.
 44. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2002.
 45. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. М.: ГАУ, 1996.
 46. Кочеткова АИ. Психологические основы современного управления персоналом. М.: Зеркало, 1999.
 47. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. М.: Дело, 1993.
 48. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практ. пособие для бизнесменов. М.: Ось-89, 2002.
 49. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
 50. Лабунская В.А. Невербальное поведение. Ростов-на-Дону: Феникс, 1986.
 51. Лебедев В.И. Психология и управление. М., 1990.
 52. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. М.: Экономика, 1993.
 53. Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. М.: ГАУ, 1997.
 54. Марков Г.Н. Справочник по конфликтологии, общению и менеджменту. СПб.: АЛЬФА, 2000.
 55. Мастенбрук У. Переговоры. Калуга: КИСИ, 1993.
 56. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.
 57. Менеджмент организации. Учеб. пособие/Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1995.
 58. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. М.: Дело, 2000.
 59. Миланская А.К. Основы риторики. М.: Вече, 1996.
 60. Паневчик В.В. Деловое письмо. Мн.: Амалфея, 2000.
 61. Панкратов В.Н. Искусство управлять людьми. М.: Изд-во Института Психотерапии, 1999.
 62. Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. М.: Изд-во Института

- психотерапии, 2000.
63. Пачасюк П. Как победить в споре, или искусство убеждать. М.: Олимп, 1998.
 64. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса М.: Дело, 2000.
 65. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986.
 66. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. Донецк: Сталкер, 1998.
 67. Проведение деловых бесед и переговоров. Как добиться своей цели. Воронеж: Минсонт, 1991.
 68. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2001.
 69. Российская деловая культура: история, традиции, практика. М.: Дело, 1998.
 70. Роттенгер Р. Культура предпринимательства /Пер. с нем. М.: ЭКОМ, 1992.
 71. Саббат Э.М. Бизнес-этикет. М.: Фаин-пресс, 1999.
 72. Самыгин СИ., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
 73. Система управления персоналом на предприятиях. М.: Всероссийский центр производительности, 1993.
 74. Скотт Дж. Конфликты: пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат, 1991.
 75. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. М.: ГАУ, 1996.
 76. Служебная карьера. М.: Экономика, 1998.
 77. Соловьев Э.Я. Современный этикет и деловой протокол. М.: Ось-89, 2000.
 78. Социальная психология и этика делового общения: Учеб. пособие для вузов / Под общей ред. проф. В.Н. Лавриненко. М.: Культура и спорт, 1995.
 79. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001.
 80. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995.
 81. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 1997.
 82. Старр М. Управление производством / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1968.
 83. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М.: Дело, 1992.
 84. Теория морали и этика бизнеса / Под ред. В.А. Гвозданного. М.: ИНФРА-М, 1995.
 85. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1997.
 86. Управление организацией: Энциклопедический словарь/Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунипа. М.: ИНФРА-М, 2001.
 87. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2002.
 88. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1998.
 89. Уткин Э.А. Этика бизнеса. М.: Экономика, 1998.
 90. Ушаков А. Особенности национальной карьеры (Как сделать карьеру в России. Тайны менеджера по персоналу). М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
 91. Фишер Р., Юри У. Путь к соглашению, или Переговоры без поражений. М.: Наука, 1992.
 92. Фомин Ю.А. Психология делового общения. Мн.: Амалфея, 2003.
 93. Хизрич Р., Питере М. Создание и развитие нового предприятия. М.: Прогресс-Универс, 1992.
 94. Хлопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. М.: ИНФРА-М, 1995.
 95. Честара Д. Деловой этикет. М.: Прогресс, 1997.
 96. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Пер. с нем. М.: Прогресс, 1993.
 97. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера. 2-е изд., доп. Мн.: Амалфея, 1997.
 98. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. М.: Финансы и статистика, 1992.
 99. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: Управленческая гуманитарология. М.: Финансы и статистика, 1992. Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. М.: ОАО «Типография «Новости», 1999.
 100. Шихирев П.Н. Этические принципы ведения дел в России/Под общ. Ред. С.А.Смирнова. М.: Финансы и статистика, 2000.
 101. Щербатых Ю.В. Искусство избегать обмана. М.: Эксмо-пресс, 1999.
 102. Энциклопедия предпринимателя/Сост. Синельков С.М. и др. СПб.: Компания «Олбис» и «Сатисъ», 1994.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭТИКИ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ	1
1.1. СУЩНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ.....	1
1.1.1. Определение	2
1.1.2. Принципы этики корпоративных отношений	3
1.2. МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ОБЩЕНИЕ: МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ, ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ	6
1.2.1. Критерии выбора модели поведения.....	6
1.2.2. Принципы построения межличностного общения.....	6
1.2.3. Как воспринимать критику.....	8
1.2.4. Приемы улучшения общения	9
1.3. ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ.....	10
1.4. ВЗАИМНОЕ ДОВЕРИЕ КАК ОСНОВА КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ.....	14
1.4.1. Определение доверия	15
1.4.2. Факторы, способствующие установлению доверия в деловых отношениях.....	16
1.4.3. Факторы, препятствующие формированию доверия или разрушающие его	16
1.5. ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ И НОРМЫ ВЕДЕНИЯ ДЕЛ.....	20
1.5.1. Принципы ведения дел	20
1.5.2. Принципы (кодексы) делового поведения	26
2. КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА ОРГАНИЗАЦИИ.....	32
2.1. КОММУНИКАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	32
2.2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	36
2.2.1. Возникновение стратегии управления персоналом	36
2.2.2. Составляющие стратегии управления персоналом	38
2.2.3. Взаимосвязь стратегий управления персоналом и развития организации	38
2.2.4. Компетентия персонала как объект стратегического управления.....	40
2.2.5. Управление компетенцией персонала	41
2.3. ЭТИКА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ГРУППАХ	41
2.3.1. Условия создания групп	41
2.3.2. Организационная работа в группах.....	43
2.3.3. Работа по сплочению членов группы	44
2.3.4. Официально-деловая структура отношений	45
2.3.5. Неофициально-деловая структура отношений.....	46
2.3.6. Контроль настроения группы.....	49
2.4. ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ	50
2.4.1. Общие понятия	50
2.4.2. Повышение этического уровня организации	52
2.5. НРАВСТВЕННЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЭТИКЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО	54
2.5.1. Этические требования: принципы, нормы, качества	54
2.5.2. Этикет государственного служащего	58
3. КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ.....	63
3.1. СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА И СТИЛЬ РУКОВОДСТВА.....	63
3.1.1. Типы психологических барьеров к нововведениям	70
3.1.2. Советы критикующему.....	73
3.2. НОРМЫ ЭТИЧНОГО ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ	75
3.2.1. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем	78
3.2.2. Этика решения спорных вопросов, конфликтных ситуаций	80
3.3. ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ.....	83
4. ЭТИКА СЛУЖЕБНОЙ КАРЬЕРЫ	85
4.1. КАРЬЕРА И КАРЬЕРНЫЕ СТРАТЕГИИ.....	85
4.1.1. Карьера и процессы карьеры	85
4.1.2. Механизмы процесса карьерного роста	87
4.1.3. Сущность и принципы стратегии карьерного роста	89
4.2. УПРАВЛЕНИЕ И САМОУПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ.....	91
4.2.1. Система управления карьерой государственного служащего	91
4.2.2. Самоуправление карьерой	96
5. ЭТИКА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ	105
5.1. ОБЩЕНИЕ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ	105
5.2. МЕТОДИКА ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ.....	110
5.3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ	115
5.3.1. Конфликты и управление ими.....	115
5.3.2. Внутриличные методы	119

5.3.3. Структурные методы	120
5.3.4. Межличностные методы.....	120
5.3.5. Переговоры	122
5.3.6. Рекомендации по решению конфликтной ситуации	123
5.3.7. Управление стрессами.....	124
6. КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА И КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ	125
6.1 КОММУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ	125
6.1.1. Коммуникативная культура.....	125
6.1.2. Виды корпоративного общения.....	127
6.1.3. Управление корпоративным общением	128
6.2. ЭТИКА УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА.....	131
6.3. РЕЧЕВАЯ КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО РАЗГОВОРА	143
6.3.1. Деловой разговор как особая разновидность устной речи.....	143
6.3.2. Основные требования к деловому разговору	145
6.3.3. Риторический инструментарий деловой речи.....	150
6.3.4. Техника речи.....	154
6.3.5. Речевой этикет	156
6.4. ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА.....	160
6.4.1. Деловые переговоры.....	165
6.4.2. Деловые совещания и оценка деловых качеств подчиненных	167
6.4.3. Деловые дискуссии.....	168
6.4.4. Правила, которые помогут вам убедить собеседника.....	170
6.4.5. Публичная (ораторская) речь	174
6.4.6. Работа с деловой корреспонденцией.....	177
6.5. ЭТИКА КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ.....	178
6.5.1. Подготовка к переговорам.....	179
6.5.2. Порядок ведения переговорного процесса.....	180
6.5.3. Техника ведения переговоров	182
6.5.4. Тактика ведения переговоров.....	185
6.5.5. Ведение переговоров в неблагоприятных ситуациях	187
6.5.6. Национальные стили ведения переговоров.....	188
ПРИЛОЖЕНИЯ	192
Приложение 1.....	192
ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС КОРПОРАЦИИ <i>PROCTER & GAMBLE (P&G)</i>	192
Приложение 2.....	200
КОДЕКС ЭТИКИ И РУКОВОДСТВО ПО ЕГО ВЫПОЛНЕНИЮ АМЕРИКАНСКОГО ОБЩЕСТВА ГРАЖДАНСКОЙ АДМИНИСТРАЦИИ (ASPA).....	200
Приложение 3.....	203
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ	203
(разрешение практических ситуаций)	203
Приложение 4.....	208
НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА «РОССИЙСКАЯ ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА».....	208
Приложение 5.....	211
ПРИМЕРНЫЕ ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА РОССИЙСКОЙ КОРПОРАЦИИ	211
Приложение 6.....	215
ТЕСТ НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ЭТИКИ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ.....	215
(ВНУТРЕННЯЯ ЭТИКА)	215
Приложение 7.....	216
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОЗДАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ	216
БИБЛИОГРАФИЯ	219
Содержание.....	222