

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНЫХ И ГУМАНИТАРНЫХ ЗНАНИЙ
БИБЛИОТЕКА СТУДЕНТА-ЗАОЧНИКА



0053.03.01

ЭТИКА БИЗНЕСА

3-е издание

Казань
НИЦ ДОТ ИСГЗ
2010

Оригинал-макет издания предоставлен
издательством «Хронос-Пресс» (Москва)

Этика бизнеса. – 3-е изд. – Казань: НИЦ ДОТ ИСГЗ, 2010. – 58с.

Комплект учебно-методических материалов предназначен для студентов-заочников Института социальных и гуманитарных знаний и дополняет собой базу электронных учебников ИСГЗ.

НЕ ДЛЯ ПРОДАЖИ

© Составление. Хронос-Пресс, 2005
© НИЦ ДОТ ИСГЗ, 2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Программа	6
Справочные материалы	10
Семинарские занятия и самостоятельная работа	40
Вопросы для подготовки к зачету	43
Литература	45
Приложения	47

ВВЕДЕНИЕ

Цели и задачи курса

Курс является логическим продолжением основной программы по теории и практике управления современным бизнесом, представленной такими учебными дисциплинами, как «Введение в специальность “Менеджмент организации”», «Менеджмент», «Управление персоналом» и другими. Курс дает реальную возможность студентам углубить свои познания и навыки в области предпринимательства через овладение социально-психологическими особенностями и этическими компонентами осуществления деловой активности.

Особого внимания в трактовке подходов к данной учебной дисциплине заслуживает закономерное соединение социально-психологических аспектов ведения бизнеса с его этическими сторонами. Концепция подачи материала через призму морально-нравственного критерия является наиболее современной, причем не только для российских условий, но и для наиболее престижных западных школ бизнеса. Главной характерной чертой управленческих дисциплин, включая и «Этику бизнеса», в настоящее время выступает отпечаток информационной революции, глобализация и интернационализация мировой хозяйственной жизни (мондиализация), которая несет с собой максимальную интеграцию всех национальных хозяйств во всемирную систему. Действие этой основной особенности ставит в современную эпоху во главу угла концепцию «человеческого капитала» и «человеческих отношений», без реализации которой оптимизация всех систем управления становится практически невозможной. Поскольку управленческая деятельность и предпринимательский труд на рубеже XX-XXI веков все более усложняется, а персональная ответственность менеджера и предпринимателя неуклонно растет, постольку в современных организациях человеческие ресурсы, их социально-психологические и морально-нравственные условия функционирования уже превратились в ключевой стратегический ресурс. Эффективность использования последнего как раз и обеспечивается благодаря менеджеру (предпринимателю) – профессионалу, обладающему многообразными практическими навыками и умением их реализовать в подобающем этическом контексте.

В главные цели и задачи данного курса входит обязательное максимальное отражение специфики российского социо-культурного контекста и особенностей влияния национального менталитета на этику поведения нашего менеджера (предпринимателя) и этические нормы бизнеса в целом (причем как позитивного, так и негативного характера).

Таким образом, в цели и задачи курса входит:

- максимальное отражение практики современного делового администрирования с точки зрения ее социально-психологических закономерностей и особенностей этических, морально-нравственных критериев хозяйствования, в том числе и особенно с учетом специфики их проявления в российском социо-культурном контексте;

- вооружение студентов практическими навыками эффективного осуществления профессиональной деятельности на основе знаний в области социально-психологических и этических закономерностей и принципов (в соответствии с жесткими международными стандартами качества работы менеджера и профессионала).

В основе методики преподавания курса лежит современный международный стандарт, адаптированный к российским условиям хозяйствования, приоритет в котором отдается активным формам обучения. Объективная необходимость в этом обусловлена максимальной практической направленностью курса и бизнес-ориентацией слушателей – менеджеров и предпринимателей России XXI в. Методика обучения, наряду с традиционными формами – лекциями и семинарами, может включать в себя также:

- тестирование (в целях выявления базовых индивидуальных характеристик для их корректировки и дальнейшего развития);
- ситуационный анализ (метод разбора «конкретных ситуаций» и принятия по ним решений);
- деловые игры (на основе ролевых статусов);
- практикующие упражнения (с учетом современных особенностей хозяйствования и управления бизнесом);
- свободный обмен мнениями на дискуссионной основе по проблематике курса.

В результате обеспечивается высокий уровень отдачи и реализуется бизнес-ориентация слушателей.

ПРОГРАММА

Тема 1. Проблемы становления и развития этических воззрений и их практическая реализация

Основные этические учения, их методологические основания, генезис и современное оформление: античность, средневековье. Новое время, русская национальная мысль, марксистская этика. Развитие и становление морали и нравственности. Высшие общечеловеческие ценности: смысл жизни, свобода, счастье. Национальный фактор и его роль в истории нравственности.

Современное понимание и соотношение между собой категорий высших общечеловеческих ценностей, международной деловой этики и профессиональной этики менеджера и предпринимателя.

Тема 2. Особенности этики предпринимательства и современная управленческая этика менеджера-профессионала (с учетом российского социо-культурного контекста)

Протестантская этика и ее роль в развитии предпринимательства. Исторические характеристики становления этики предпринимательства в России. Роль Петра I и формирование династий коммерсантов-предпринимателей. Базовые этические принципы ведения дел в России и их сравнение с этическим кодексом западных бизнесменов. Этические традиции российского предпринимательства. Идеологическое оформление развития нового российского предпринимательства. Личностные качества менеджера-профессионала. Специфический характер отношений российской бизнес-элиты к этическим нормам. Особенности ориентации на индивидуалистические этические стратегии.

Главные характеристики условий формирования и реализации современной управленческой этики менеджера (предпринимателя).

Тема 3. Этика поведения менеджера (предпринимателя) и этические нормы современного бизнеса: международные стандарты и российская специфика

Этика и основные этические нормы современного бизнеса – сущность базовых категорий и их реализация в главных видах этического поведения в организациях. Процесс принятия этических деловых решений.

Практическое обеспечение соблюдения этических норм в современном бизнесе. Организационная этика и ее воздействие на ценностные установки и нормы поведения. Критерии и принципы этических деловых отношений.

Роль менеджеров высшего звена в обеспечении соблюдения норм корпоративной этики. Решение проблем управления неэтичным поведением сотрудников в организации.

Тема 4. Этические и социально-психологические аспекты современного руководства и лидерства

Лидерство как базовое основание современной парадигмы эффективного управления и ведения бизнеса. Психология личности и объективные данные к лидерству. Черты и поведение лидеров: основные теории и их практическое воплощение. Теории вознаграждения и наказания и их роль в практике руководителя-лидера. Теории харизматического и трансформационного лидерства. Ситуационные теории лидерства. Теории символического лидерства и их роль в практике управления бизнесом. Психологический портрет руководителя-лидера и основные рекомендации по самосовершенствованию. Проведение индивидуальной самооценки и определение оптимального пути реализации деловых устремлений личности.

Тема 5. Управление имиджем современного делового человека

Сущность индивидуального имиджа и его основные параметры. Природа имиджа и его формирование. Внешний вид делового человека и стиль одежды. Выбор и ношение украшений. Манера говорить и речевые способности.

Формирование способности влиять на других людей или суггестия имиджа. Два базовых элемента суггестии: уверенность в себе и позитивная энергетика. Внешняя привлекательность и ее формирование.

Проблемы перестройки личного имиджа по К. С. Станиславскому.

Создание конструктивной поведенческой стратегии и использование эффективной поведенческой тактики и техники.

Формирование позитивного образа организации (компании) в целом.

Выбор названия компании. Руководитель организации как лицо, задающее ее имидж. Предметно-пространственная среда компании – оборудование и оформление помещения офиса. Прием посетителей. Общение с посетителями. Система телефонных переговоров. Секретарь руководителя – организационный центр офиса. Представительство.

Тема 6. Психологические и этические аспекты совместимости в бизнесе

Сущность категории совместимости и основные методы ее обеспечения. Практика применения теории темперамента в современных условиях управления бизнесом. Учет характеристик совместимости в рамках современных соционических воззрений в целях обеспечения повышения эффективности деловой активности. Оценка уровня психологической совместимости.

Совместимость как процесс взаимной деятельности членов трудового коллектива. Стадии развития групп. Совместимость как результат и как условие слаженности действий рабочей группы.

Учет феномена совместимости в групповой деятельности.

Тема 7. Этика и культура деловых контактов и делового общения

Деловое общение и контакты – оптимизация подхода. Основные виды техники осуществления эффективных деловых коммуникаций. Деловое общение на вербальном и невербальном уровнях – основные закономерности и их практическое применение в управлении бизнесом. Контакты и общение формального и неформального уровня. Место и роль слухов и толков в жизни современной организации (компании). Формирование способности убеждать делового партнера. Практика управления «проблемными» сотрудниками.

Современные взгляды на место этики в деловом общении. Прагматическая позиция и ее возможные последствия.

Этическая позиция менеджера (предпринимателя) как инструмент обеспечения эффективности производства.

Этика делового общения «сверху-вниз», «снизу-вверх», «по горизонтали». Культура внешности делового человека.

Повышение уровня этики делового общения. Особенности публичных выступлений и презентаций.

Тема 8. Организация и проведение этических деловых переговоров

Правила ведения деловых переговоров. Метод принципиальных переговоров и его основные принципы.

Отношения между участниками деловых переговоров. Проблема подарков и взяток.

Возможности оптимизации деловых переговоров. Учет взаимных интересов как элемента ситуации переговоров. Взаимовыгодные решения и использование объективных критериев.

Тема 9. Бизнес-этикет и культура поведения современного делового человека. Деловой протокол

Сущность бизнес-этикета и особенности его формирования (российская специфика). Главные требования этикета и их универсальный характер. Морально-этические правила профессионального поведения.

Соблюдение правил и условностей делового этикета. Правила приветствия, представления и знакомства, обращения. Этикетные обязанности мужчин. Деловые подарки, сувениры, чаевые. Правила рассадки за столом и обслуживания приглашенных. Поведение за столом.

Особенности этикета в разных странах; межнациональный этикет.

Деловой протокол и этикет приемов и встреч. Правила поведения делового человека: за столом, в гостях, общественных местах.

Этикет на официальных мероприятиях: виды приемов и поведение на них.

Деловые завтраки, обеды и ужины.

Сервировка стола и рассадка гостей.

Одежда на приемах для женщин и мужчин.

Культура, этика и этикет деловых бесед. Правила современного этикета. Правила вербального этикета. Особенности общения по телефону. Требования к деловой переписке, оформление деловых писем (конверт, письмо). Визитная карточка.

Тема 10. Управление рабочим временем делового человека в современных условиях

Способы организации рабочего времени делового человека. Основные техники управления рабочим временем. Использование рабочего ежедневника – «органайзера»: возможности и правила планирования. Подведение итогов рабочей недели и составление списка дел на предстоящую неделю.

Работа в условиях внезапно высвободившегося времени.

Управление традиционными видами потерь рабочего времени: собраниями, звонками, канцелярской работой, неожиданными посетителями, проволочками, перфекционизмом, неспособностью к делегированию полномочий, неспособностью сказать «нет».

Тема 11. Индивидуальные психологические параметры и управление стрессами

Особенности психологии личности к их значению для индивидуального управления бизнесом. Принципы и законы психологической устойчивости. Методы психотренингов.

Подверженность стрессу на индивидуально-личностном уровне и решение проблем снятия стрессов и психологической разгрузки личности в бизнесе. Управление эмоциями и формирование устойчивости к стрессам. Профилактика стрессов. Здоровый образ жизни в бизнесе и особенности его формирования.

Программы управления организационными стрессами и их возможности.

СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Многие помнят начальные строчки детских стихотворений: «Крошка сын к отцу пришел и спросила кроха – что такое хорошо и что такое плохо?» и «Медведя лет пяти-шести учили как себя вести». Мы с самого рождения при помощи различных средств усваиваем культурные, нравственные и этикетные нормы поведения для того, чтобы стать полноценными участниками общественной жизни, понимать и быть понимаемыми в личностном плане. Оттого, насколько успешно проходит социализация, во многом зависит благополучие человека, его удачливость в жизни.

Деловые отношения – лишь частный случай общественных отношений, т.е. отношений между людьми, которые являются результатом их социальной активности. Говоря о деловом общении (или деловой коммуникации), мы чаще всего имеем ввиду профессиональную деятельность людей. Деловые отношения так же, как и другие социальные контакты, должны регулироваться нормами морали.

Аристотель говорил, что этика «помогает познать, что следует делать и от чего следует воздержаться». Нравственное образование в деловой сфере не сводится к ответу на вопрос: что такое хорошо и что такое плохо? Каждому бизнесмену следует иметь в виду, что ему придется принимать отдельные решения в такие моменты, когда трудно прогнозировать, каковы будут конкретные последствия его действий: для одних они будут хороши, для других — плохи. Ответственным деловым людям необходимо уметь продумывать и решать подобные дилеммы. При этом их поведение должно соответствовать исторически сложившимся нормам, выступающим в виде моральных установок и форм поведения, соответствующих данной профессии. Соблюдение норм этики и этикета в сфере деловых отношений помогает снизить степень, так называемого предпринимательского риска.

Представленный текст не обладает полнотой информации по рассматриваемому вопросу и его можно расценивать как конспективное изложение основных этико-психологических проблем, возникающих в деловой сфере.

ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ

1. Общие проблемы профессиональной этики

Профессионализм как нравственная характеристика личности. Общество может нормально функционировать и развиваться только в результате непрерывного процесса производства материальных и духовных ценностей и от того, какими по своему нравственному содержанию являются отношения людей в обеспечении этого процесса, во многом зависит благополучие общества и отдельного субъекта общественных отношений.

Профессиональная этика регулирует нравственные отношения людей в трудовой деятельности: производственной, экономической (предпринимательской), управленческой, сервисной, научной, художественной и др.

Профессиональная этика есть совокупность моральных норм, определяющих отношение человека к своему профессиональному долгу, а также к людям, с которыми он связан в силу характера своей профессии и в конечном счете, к обществу в целом. Профессиональная этика изучает:

- отношения трудовых коллективов к обществу;
- отношение отдельного специалиста к обществу;
- нравственные качества специалиста, обеспечивающие наилучшее выполнение профессионального долга;
- взаимоотношения специалистов и людей, являющихся объектом их деятельности;
- особенности профессионального воспитания, его цели и методы.

Общество рассматривает нравственные качества работника как один из ведущих элементов его профессиональной пригодности. Повышенные моральные требования предъявляются к профессиям типа «человек – человек», т.е. связанных с ответственностью за жизнь людей, требующих высокой согласованности в действиях (здравоохранение, образование, управление, транспорт, бытовые услуги). Деятельность людей этого типа означает «вторжение» во внутренний мир человека, и нравственная ответственность приобретает здесь решающее значение. К примеру, когда мы общаемся с продавцом, то хотим не только того, чтобы он выполнял свои прямые обязанности, но был вежлив и обходителен с нами. Когда мы выбираем воспитательное или учебное заведение для своих детей, то ищем не просто хорошую школу, а хороших, добрых, внимательных воспитателей, учителей. Когда мы решаем, к какому врачу обратиться за медицинской помощью, то имеем ввиду не просто первоклассного в своей области специалиста, но аккуратного, терпеливого, способного к сочувствию человека.

Виды профессиональной этики. Типологический анализ человеческой деятельности позволяет выделить основные виды профессиональной этики. Каждому роду человеческой деятельности соответствуют определенные виды профессиональной этики. Рассмотрим основные виды профессиональной этики.

1. Врачебная этика (ориентирована на здоровье человека, его сохранение и улучшение).

2. Педагогическая этика (рассматривает педагога как носителя глубоких и всесторонних знаний, требовательного и великодушного человека).

3. Этика ученого (предполагает социальную ответственность, гражданское мужество, добросовестность).

4. Творческая этика (ожидает от людей творческих профессий – актеров, художников, писателей – проповедования высших ценностей).

5. Инженерная этика (предполагает ответственность за изобретения – их безопасность, соблюдение авторских прав, неразглашение секретной информации).

6. Судебная этика (базируется на принципах гуманизма, верности духу и букве закона).

7. Деловая этика или предпринимательская этика (требует от бизнесмена осознания полезности труда, уважения законов, государственной власти, социального порядка, собственности, другой личности).

Место нравственного кодекса в профессиональной деятельности.

Профессиональная этика представляет собой конкретизацию общих этических норм, вызванную спецификой личностных отношений и закрепленных в профессиональных кодексах. *Профессиональный кодекс* (ПК) – это нормы поведения (правила, образцы, эталоны), предписывающие определенный тип нравственных взаимоотношений, которые представляются оптимальными с точки зрения выполнения ими своей профессиональной деятельности. Существует, например ПК врачей (клятва Гиппократ), основной принцип деятельности которых «не навреди!», кодекс военнослужащих (присяга), предписывающий им всегда и везде защищать интересы своей страны и т.п.

ПК могут иметь вид уставов, предписаний, инструкций. Кроме этого, профессиональные отношения регулируются различными санкциями (поощрение, стимуляция, наказание и т. п.). ПК могут разрабатываться:

- на уровне фирмы, предприятия, организации (например, устав ЗАО «Невская косметика»);
- на отраслевом уровне (например, повсеместно принятые принципы ведения бизнеса по ценным бумагам);
- на региональном уровне (например, кодекс чести предпринимателей Татарстана);
- на международном (например, Всеобщая декларация прав человека).

Специфика деловой этики. Особым проявлением профессиональной этики выступает деловая этика. Часто, как идентичные, употребляются понятия «экономическая этика», «предпринимательская этика», «этика бизнеса», «этика рынка» и др. Поэтому понятия «деловой человек» и «предприниматель», «бизнесмен» мы будем использовать как тождественные.

Специфика деловой этики обусловлена потребностью регулирования и организации экономической деятельности людей, которая связана, во-первых, с выполнением конкретных производственных функций; во-вторых, с технологическим процессом; в-третьих, с необходимостью достижения конкретных результатов труда. Рынок – это локальная социальная система, которая должна быть рационально осмыслена с позиции морали.

Проблема соотношения экономики и нравственности – древняя проблема. Еще Аристотель, разрабатывая свою систему этики в этом аспекте, советовал заниматься только производством благ. Данная проблема волновала и средневековых теологов, однако они утверждали, что «делание денег», накопительство, богатство подлежат моральному осуждению: деньги – это от дьявола. Формирование новых экономических отношений в Европе в XVI в. – капитализма, эпохи промышленников – тесно связано с возникновением протестантизма. Отрицая средневековые установки, протестантизм сделал возможным формирование этики бизнеса в результате морального освящения стремления к прибыли. Стремление к прибыли и к Богу стали не только совместимыми, но и взаимообуславливающими. А вознаграждение финансовым успехом стало пониматься как знак расположения Бога. Идея о том, что нравственные люди непременно будут удачливы в предпринимательстве, а хорошие дельцы – непременно хорошие в этическом отношении, составила важное измерение сложившейся при капитализме экономической ситуации. Капитализм обеспечил моральную правомочность «делания денег».

Россия, как преемница православной культуры, представляет в этом плане костную структуру. Становление рыночных отношений, нацеленных на достижение финансового и социального успеха, до сих пор не получает моральной поддержки у большинства населения. Для этого большинства очевиден только один результат реформ – глубокое расслоение общества на бедных и богатых. Причин недовольства несколько, но наиболее значимы – две, социального и идеологического характера:

1) отсутствие привычки работать: получать средства для жизни за счет своих личных способностей;

2) новая волна христианизации России: православная доктрина проповедует нестяжательство, неприязнительность, довольство малым. Деньги, по-прежнему, рассматриваются как антитеза нравственности. Но на данном этапе эта идеология часто используется не как убеждение, а как оправдание своей несостоятельности в новых экономических условиях.

Западная модель экономических отношений в настоящее время базируется на утверждении, что хорошая этика означает хороший бизнес, т.е. соблюдение определенных моральных норм снижает степень предпринимательского риска. Девизом европейского бизнеса является высказывание: «частная собственность должна быть честной». Честность и справедливость – наиболее общие моральные установки цивилизованных деловых отношений. Однако в каждом обществе в конкретную эпоху эти принципы приобретают свои специфические очертания. В наших условиях на современном этапе актуальна задача формулировки норм цивилизованного предпринимательства.

Нормы цивилизованных деловых отношений. Нормы цивилизованного предпринимательства (НЦП) – это признанный обязательным в деловой среде порядок ведения дел, соответствующий общечеловеческой морали

и получивший общественное признание. НЦП включает в себя *стандарты предпринимательской деятельности* (СПД) и *стереотипы делового человека* (СДЧ). СПД представляют собой образцы поведения предпринимателя в деловой инфраструктуре, которым он должен соответствовать в морально-профессиональном аспекте.

Специалисты по менеджменту отмечают, что цивилизованный предприниматель должен:

- быть убежден в полезности своего труда для общества;
- уважать собственность и государство;
- уважать личность;
- уважать труд других людей;
- уважать профессионализм;
- ценить образование, науку и технику;
- внимательно, заинтересованно относиться к инновационным процессам;
- соблюдать требования технической и экологической безопасности.

Перечисленные факторы относятся к стандартам предпринимательской деятельности.

Стереотипы делового человека (СДЧ) – это совокупность профессиональных, нравственных, психологических, физических качеств личности. СДЧ – менее устойчивая категория, чем НЦП и зависит от конкретной исторической ситуации. На данном этапе, СДЧ должен включать следующие элементы:

- доходный бизнес;
- удачную карьеру;
- определенную репутацию в деловом мире;
- собственный имидж;
- высокий образовательный уровень;
- хорошую физическую форму и отсутствие вредных привычек;
- добропорядочность и ответственность в семейных и рабочих отношениях;
- моральную устойчивость;
- владение деловым этикетом.

Несоответствие данным параметрам формирует антистереотип делового человека, который отрицательным образом отражается на общественном мнении об институте бизнеса (предпринимательства), в целом – стимулирует негативное отношение к рыночным процессам. Такая ситуация, в частности, сложилась в России. Сам по себе недостаток не является аморальным фактом. Аморальны по своей сути способы его получения и размещения. Безнравственность заключается в излишествах, манерности, превращении накопительства в самоцель.

По мнению некоторых исследователей, ущербным отечественный бизнес сегодня делает ряд факторов: отсутствие у предпринимателей привычки

и традиции обслуживать, нацеленность на получение почти мгновенной личной выгоды и прибыли, стремление к ограничению конкуренции, агрессивность, нездоровое желание унижить других, фактическое отсутствие имиджа цивилизованного делового человека, что проявляется в манерах поведения, стиле мышления.

Общие формы нарушения норм цивилизованного предпринимательства. Любая экономическая деятельность имеет определенную инфраструктуру, особый характер связей, отношений людей. Предприниматель может выступать в качестве руководителя фирмы, представителя фирмы, специалиста. Нарушение нравственных норм может иметь место в любом из этих звеньев. Наиболее общая классификация иллюстрирует нарушения в отношении:

1) общества и государства:

- несоблюдение налогового законодательства;
- нанесение ущерба государству и его собственности;
- использование коррупции государственного аппарата, служебного положения и личных связей в корыстных целях;
- нанесение ущерба окружающей среде;

2) деловой инфраструктуры:

- информационный обман;
- коммерческое воровство;
- фальсификация документов;
- фиктивные операции;
- взяточничество;
- "грязная" конкурентная борьба;
- нецелевое использование государственных или общественных средств;

3) потребителей товаров и услуг:

- нарушение прав потребителей (потребитель имеет право получить полную истинную информацию о товаре или услуге; свидетельство, характеризующее вид, форму и параметры товара или услуги, чек, квитанцию, договор, сертификат и т.п.; квалифицированное, вежливое обслуживание);
- нанесение материального (морального) ущерба (продажа заведомо некачественного, несоответствующего стандартам товара или услуги; недобросовестная, не соответствующая действительности реклама);
- причинение вреда здоровью (несоблюдение условий продажи товара или услуги, несоответствие санитарно-гигиеническим нормам и технике безопасности).

Итак, *деловая этика* – это совокупность норм поведения предпринимателя, требования, предъявляемые обществом к его стилю работы, характеру общения между участниками бизнеса, их социальному облику. Деловая этика – адаптированные к практике рыночных отношений сведения

об этических понятиях, о моральных требованиях к стилю его работы и облику делового человека. Деловая этика включает в себя деловой этикет, который формируется под влиянием традиций и исторически сложившихся условий конкретной страны.

Далее рассмотрим следующие виды деловой этики:

- корпоративная этика (этика фирмы по отношению к обществу, к своим сотрудникам, этика отношения сотрудников к производственному процессу);
- административная этика (этика отношений руководителя и подчиненных, моральный облик руководителя);
- производственная этика (этика отношений внутри коллектива, социальный этико-психологический тип личности).

2. Корпоративная этика

Корпоративная этика — это культура поведения сотрудников компании, их убеждения и ценности, традиции, уровень взаимоотношений между руководителями среднего звена (менеджерами) и рабочими, между компанией, ее клиентами и партнерами.

Одной из первых этико-экономических концепций фирмы (корпорации) была концепция известного американского предпринимателя Г. Форда. Многие из его принципов сохраняют свое практическое значение и сейчас. Кратко суть фордовской этики можно выразить в следующих основных положениях.

- I. Говоря о производственном процессе вообще, он отмечал, что произведенный продукт не просто реализованная «деловая теория», а нечто большее – теория, цель которой создать из мира вещей источник радости. Сила и машина, деньги и имущество полезны лишь постольку, поскольку они способствуют жизненной свободе.
- II. Он провозгласил примат производства не над потреблением, а над прибылью и торговлей. Другими словами, он настаивал на том, что количество товара должно превышать не спрос (по законам рынка), а прибыль, полученную от его реализации (это означает постоянное вложение дополнительных средств в производство). В этом он видел тройную выгоду для всех участников производства: высокую зарплату, низкие цены и большой объем прибыли за счет огромной массы товара.
- III. Форд считал, что высокопроизводительным может быть рабочий, чувствующий себя хозяином на предприятии. Хозяйственность проявляется в том случае, если рабочий знает, что от него что-то зависит: ему вменяется посильная ответственность за определенный участок работы и эта работа достойно вознаграждается.

- IV. Форд отстаивал идею дифференцированного подхода к различным качествам людей: работа должна предоставляться по силам и умению.
- V. Одним из наиболее важных законов предпринимательской этики является экономия, разумное использование природных ресурсов.

Проблема социальной ответственности фирмы. Одной из общих этических проблем относительно функционирования различных экономических институтов является проблема взаимоотношений бизнеса и общества. Оппозиция бизнесу возникла еще в 60-х гг. XX в. В развитых европейских странах проявился активный интерес к таким вопросам, как гражданские права, равноправие женщин, загрязнение среды. В 70-80-х гг. на первый план вышли вопросы относительно использования атомной энергии, избавления от голода стран третьего мира, защиты флоры и фауны. Возникла оппозиция бизнесу со стороны общественных структур. Был поставлен вопрос о социальной ответственности предприятий за состояние общества, которая явилась историческим продолжением доктрины капиталистической благотворительности, сформулированной руководителями бизнеса в начале XX в. Согласно этой доктрине, прибыльные организации должны жертвовать часть своих средств во благо общества. Например, предприниматель XX в. Эндрю Карнеги вложил 350 млн дол. в социальные программы и построил более 2000 публичных библиотек.

Проблему социальной ответственности, которая остро встала в конце XX в., можно изложить следующим образом. Любая коммерческая организация (фирма), рассчитывая на эффективность производства, нацелена на получение прибыли. Для этого она использует любые допустимые (а иногда и не допустимые) средства. Имея ввиду собственную выгоду, предприятие выполняет положительную роль и для общества, создавая рабочие места, производя востребованные товары и услуги. Однако существует мнение, что коммерческая организация – это нечто большее, чем экономическая целостность. Она является частью многослойной системы (потребители, акционеры, союзы и объединения, средства массовой информации и др.), от которой частично зависит ее коммерческий успех. Поэтому организации уравнивают чисто экономические цели с экономическими и социальными интересами этих составляющих. Согласно этой точке зрения, фирма несет ответственность за общество, в котором она функционирует, помимо обеспечения занятости, прибыли и соблюдения законности. Организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам. Организации обязаны жертвовать на благо и совершенствование общества.

Таким образом, *социальная ответственность* подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации (благотворительные аукционы, меценатство, поддержка социально значимых проектов, ответственность за свою продукцию). Социальный опрос руководящих работников американских компаний показал, что они считают целесообразным оказание давления

в направлении повышения социальной ответственности экономических институтов и расценивают его как имеющее большое значение в установлении взаимоотношений бизнеса и общества.

Европейские организации уже предпринимают многочисленные шаги в сфере добровольного участия в жизни общества. К примеру, фирма «Джонсон энд Джонсон» сняла с производства и изъяла из продажи капсулы «Тайленола», когда обнаружила там следы цианида. Это решение обошлось компании в 50 млн дол. Руководитель фирмы Дж.Э. Берк тогда заявил: «Важно продемонстрировать, что мы предпринимаем все возможные шаги для защиты людей и что больше сделать мы просто не в силах».

Фирма «Леви Строс» – крупнейший в мире производитель одежды – в 1984 г. выделила 2,4% своего дохода на многостороннюю филантропическую деятельность в тех местных сообществах, в которых фирмы ведут свои операции.

Важно подчеркнуть, что на социально ответственное поведение способны не только крупные организации. Малое предприятие, которое разрешило экскурсию школьникам для ознакомления с его работой является социально ответственным. Таковым может быть и медицинское учреждение любой формы собственности, направляющее своего работника в вуз для обсуждения со студентами возможных путей развития здравоохранения и т.п.

Тем не менее, не подлежит никакому сомнению, что прибыль важна для выживания предприятий. Но как бы то ни было, организации должны вести свои дела в соответствии с общественными ожиданиями. Эта точка зрения отражена в следующем высказывании Эдуарда Дж. Харнеса, главы фирмы «Проктер энд Гэмбл» «Руководство компании обязано использовать весь свой талант, чтобы отдавать наивысшие приоритеты прибыли и развитию. Однако ему нужно также иметь достаточно широкие взгляды, чтобы в интересах своей компании осознать важность выполнения компанией любого разумного ожидания, сформировавшегося по отношению к ней внутри местного сообщества и различных заинтересованных слоев общества. Открытое признание приоритетов и социально ответственное поведение обеспечивают компании достижение важных вторичных целей. Прибыльность и развитие идут бок о бок с честным отношением к работникам, потребителям всех уровней и местному сообществу».

Этический кодекс фирмы. «Заботься о своем персонале и клиентах, а рынок позаботится о тебе». Этому золотому правилу следуют управляющие коммерческих предприятий, составляющих гордость американского бизнеса. И такая политика управления не менее эффективна, чем жесткий финансовый или административный контроль. Центральным звеном такой политики является этичность управления фирмой (предприятием, компанией, корпорацией).

В странах с развитой деловой инфраструктурой организации предпринимают разные меры с целью повышения характеристик этичности поведения руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся

разработка этических нормативов, создание комитетов по этике, проведение социальных ревизий и обучение этическому поведению.

Этические нормативы представляют собой систему общих ценностей и правил, которые разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решений. К запрещающим этическим нормативам обычно относятся взяточничество, вымогательство, мошенничество, использование информации, полученной в доверительной беседе, противоправное поведение, незаконные выплаты политическим организациям и т.п.

Комитеты по этике существуют для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов – руководители высшего уровня. Некоторые организации не создают таких комитетов, но нанимают специалиста по этике бизнеса, которого обычно называют адвокатом по этике. Роль такого адвоката – выполнение функции «социальной совести» фирмы, т.е. выработка суждения об уровне моральности действий организации.

Социальные ревизии предложены для оценки и составления отчетов о социальном влиянии действий и программ организации. Считается, что подобные отчеты могут свидетельствовать об уровне социальной ответственности фирмы.

Обучение этическому поведению предполагает знакомство сотрудников всех рангов с этикой бизнеса и повышение их восприимчивости к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть.

Согласно исследованию европейского Центра этики бизнеса, «корпорации гораздо более озабочены этикой сегодня, чем в прошлом, они предприняли конкретные шаги по внедрению этики в свою практику». И несмотря на то, что пресса изобилует примерами неэтичного и противоправного поведения работников всех уровней организаций различных типов, в бизнесе есть и примеры этических действий сотрудников.

Этика корпоративного поведения. Если современного отечественного бизнесмена начать уверять в том, что он должен по отношению к своему сотруднику, клиенту или конкуренту проявлять бескорыстие, добросердечность, то вас сочтут человеком не от мира сего или нелепым. Тем не менее, как писал Альфред Маршалл (английский экономист XIX в., представитель кембриджской школы политэкономии): «Даже самые что ни на есть чисто хозяйственные отношения в жизни предполагают честность и правдивость, а многие из этих отношений требуют если не благородства, то по крайней мере отсутствия подлости».

Поскольку традиции бизнеса в России находятся в становлении, постольку вполне уместно учесть опыт американской, европейской корпоративной культуры.

На первом месте в управлении компанией – внутренний порядок. Этический кодекс фирмы может быть сформулирован следующим образом:

фирма не будет терпеть безнравственных или незаконных действий, предпринимаемых в целях превратно понимаемой ее выгоды или с целью личной выгоды: репутация фирмы выше любой выгоды. Фирма и работник должны быть благом друг для друга.

Взаимная забота фирмы (высшего руководства компании) и работников должна распределяться следующим образом: фирма проводит активную социальную политику, а сотрудники соблюдают правила поведения, традиции, установленные на данном предприятии.

Выстраивая социальную политику, руководство компании должно исходить из понимания того, что можно заставить подчиненных приходить на службу шесть раз в неделю и установить рабочий день длительностью в 10-12 ч, но никого нельзя вынудить «выкладываться» на своем рабочем месте: хорошая, ответственная работа – это добровольный вклад, который возможен лишь тогда, когда сотрудник ощущает заботу, чувствует себя совладельцем компании. Внимание к сотрудникам и доверие, как показывает практика, дают ощутимые результаты: эффективность производства, и, в конечном итоге, высокий доход предприятия и сотрудника.

В 80-х гг. XX в. в прессе проходила информация о том, что компания «Тандем компьютер» успешно конкурирует с ИБМ на ее традиционных рынках, поскольку добилась высочайшего уровня обслуживания. А все потому, что ее основатель Джимми Трейбит придерживается пяти истин: 1) все люди хороши; 2) рабочие, менеджеры и компания – единое целое; 3) каждый в корпорации должен понимать суть происходящих в ней событий; 4) все сотрудники фирмы должны получать выгоду от ее успеха; 5) задание менеджеров – создать атмосферу, в которой возможно все вышесказанное.

Э. Карнеги, подчеркивая значимость человеческого фактора в производстве, говорил: «Оставьте мне фабрики, но заберите моих людей и скоро полы в цехах зарастут травой. Заберите мои фабрики, но оставьте мне моих людей – и скоро у нас будут новые заводы, гораздо лучше прежних».

В корпорации с высокоразвитой культурой принято работать хорошо. Дело не в том, что там больше платят. В ней руководство дает рабочим почувствовать, что они – важнейшее достояние фирмы. Сотрудники платят за это своей преданностью, основанием которой является то, что фирма продвигает по службе собственных сотрудников, предпочитает повысить квалификацию или перепрофилировать в случае необходимости (например, в случае реорганизации производства) именно своих работников, а не заменить их новыми кадрами. Хорошие компании стараются создать своему персоналу благоприятные материальные условия (привлекают к участию в прибылях, увеличивают пенсионные фонды, оплачивают счета врачей, берут на себя выплаты по нетрудоспособности и т.п.). К примеру, известная компания по производству оргтехники «Хьюлетт-Паккард» ввела в начале 90-х гг. денежный план участия в прибылях, по которому компания распределяет среди персонала 12% прибылей до вычета налогов. За небольшой промежуток времени благодаря этому плану средняя зарплата в фирме повысилась на 7%. При желании работники могут тратить

до 10% заработка для покупки акций компании (для сотрудников компании существует льгота: к каждому 3 дол. компания добавляет 1 дол.).

Однако на все подобные привилегии сотрудники вправе рассчитывать только в том случае, если они поддерживают имидж фирмы и не нарушают ее законов.

К основным наиболее общим правилам поведения сотрудников относятся: строгое соблюдение трудового режима; профессиональное и ответственное исполнение своих прямых обязанностей; постоянное повышение своей квалификации; участие в общественных мероприятиях фирмы; защита интересов фирмы.

Защита информации как один из нравственных постулатов в информационном обществе. В конце XX – начале XXI вв. особую важность приобретает защита информации. Наша цивилизация вступает в новую эру, где информация является стержнем экономики и главной ценностью корпорации. Известно, что четырехкратное увеличение объема информации ведет к удвоению объема производства. Мировая практика показывает, что утрата 20% процентов информации приводит к разорению фирмы в 60 случаях из 100. Фирмы, заинтересованные в своей конкурентоспособности, стараются обеспечить эффективную защиту своей информации и установить контроль за ее использованием. Одним из направлений такой деятельности является работа с кадрами: им вменяется в обязанность неразглашение коммерческой тайны и деловой информации.

Секретная информация переводится в разряд охраняемой. В некоторых странах она защищена законодательно (США, ФРГ, КНР), в других – контроль за соблюдением секретности основывается на «Кодексе поведения служащих» (Япония). В России система защиты информационной собственности еще не развита и на данный период осуществляется приказом руководителя предприятия (фирмы), в котором перечисляются сведения, относящиеся к коммерческой тайне. Однако он не вправе отнести к ней сведения о направлениях деятельности фирмы, поскольку это может привести к сокрытию фактов, способных нанести ущерб обществу.

Коммерческая тайна возникает тогда, когда некая информация представляет интерес для предпринимательства и является предметом, обеспечивающим высокую конкурентоспособность предприятия на промышленном рынке. Соответственно, *коммерческая тайна* – это преднамеренно скрываемые экономические интересы и сведения о различных сторонах и сферах деятельности фирмы, охрана которых обусловлена возможной угрозой экономической безопасности фирмы. Секретность в условиях рыночных отношений защищает производителя от недобросовестной конкуренции: скрытое использование торговой марки, подделка продукции, обманная реклама, подкуп, шантаж и т.п.

Засекречиванию в интересах бизнеса фирмы подлежит и деловая информация. В первую очередь выделяется информация, которая может привести к банкротству – это так называемые «ноу-хау» (от англ. *know-how*,

буквально – знаю как): документально оформленные технические знания, опыт фирмы, лежащие в основе ее деятельности. К конфиденциальной информации относятся сведения о перспективах развития фирмы, ее клиентах, суммах кредитования. Огласка этих сведений приводит к потере предприятием на некоторое время финансовой стабильности. Не подлежит распространению информация, сопряженная с неблагоприятными последствиями, а именно: адреса и номера домашних телефонов сотрудников фирмы, текущие планы работы, информация о производственных конфликтах.

Помимо персонала, утечка информации может происходить через системы обработки информации, в частности через компьютерные средства. В современной науке появилось понятие **компьютерная этика**. Она представляет собой этический кодекс специалистов в области информационно-компьютерной деятельности, определяет ответственность за сбои и ошибки в ходе функционирования компьютерных программ. В общем и целом компьютерная этика ставит вопрос о правильном использовании информации в информационном обществе (создании, распространении, сохранении, защите). Одной из сложных проблем в этом плане является проблема ответственности: кто несет ответственность за сбои в работе – машина, обладающая гибким математическим обеспечением или человек, который всего-навсего наблюдает за корректным функционированием технических средств? Вопрос остается дискуссионным.

3. Административная этика

Особенности административной этики. *Административная или служебная этика* — это правила и принципы нравственного поведения руководителя или лиц, участвующих в управлении. Административная структура предполагает достаточно безразличные к индивидуальным характеристикам людей межличностные отношения. Однако не учитывать их нельзя. Чрезмерно строгое соблюдение служебной дистанции приводит к формализации деловых отношений и, как следствие, отрицательно сказывается на процессе производства. Недооценка необходимости соблюдения служебной иерархии затрудняет распределение производственных поручений и контроль за их выполнением – в конечном итоге возможно стирание специфики деловых отношений (панибратство).

Реальная власть руководителя имеет два основных источника: государственно-правовой статус и завоеванный общественный авторитет, которые могут находиться в разных соотношениях. Руководитель может обладать правовым статусом (быть назначенным), но не иметь необходимого авторитета для того, чтобы быть способным подчинить людей своим директивам (указаниям). Неудобный коллективу руководитель может столкнуться по меньшей мере с игнорированием, саботажем, опротестовыванием своей деятельности. Таким образом, для осуществления

полноты своей власти в рамках фирмы руководитель должен завоевать доверие коллектива. Кроме проявления положительных личных качеств, авторитетность достигается различными формальными методами, как-то: реклама различного содержания (телевизионные ролики, газетные и журнальные статьи, социальные жесты, характеризующие потенциального руководителя с выгодной стороны), социальная демагогия (раздача обещаний, отвечающих интересам коллектива; проявление своей солидарности с подчиненными; демонстрация заинтересованности в решении существующих производственных и социальных проблем), финансовая поддержка (достаточное количество средств позволяет совершать деяния, влияющие на рост авторитета). А известный философ эпохи Возрождения Н. Макиавелли советовал продуманно создавать себе врага для укрепления своей власти.

Руководитель обладает относительной самостоятельностью, специфическими правами и обязанностями. Хороший руководитель не только пользуется своими правами, но и не пренебрегает своими обязанностями.

Стили руководства. Руководитель наделен правом принимать решения. С одной стороны, он руководит производственным процессом, с другой стороны — людьми, осуществляющими этот процесс. Из этого фактора вытекает его повышенная моральная ответственность за состояние дел в фирме (на предприятии), профессиональный уровень и психологический климат коллектива. Способность главы фирмы или ее подразделения организовать работу определенным образом называется *стилем руководства*. Выделяют три основных стиля руководства: авторитарный, либеральный и анархический.

Авторитарный (автократический) стиль руководства основывается на единоличном управлении коллективом. Руководитель видит в подчиненных лишь исполнителей и его не интересует то, как они относятся к его распоряжениям. Такой руководитель определяет не только задачи, но и способы их решения: инициатива со стороны подчиненных не принимается. Осуществляется тотальный контроль за исполнением распоряжений, инструкций, приказов.

Либеральный (демократический) стиль руководства предполагает посредническую роль руководителя между своим коллективом и другим коллективом, вышестоящим начальством. Либеральный руководитель — представитель коллективных интересов. Управление сводится преимущественно к постановке задач, информированию об актуальных проблемах, документах и т.п. Со стороны подчиненных приветствуется инициативность, творчество, самодисциплинированность.

Анархический (попустительский) стиль руководства складывается тогда, когда коллектив не имеет четких планов своей деятельности. Все дела пущены на самотек. Руководитель опирается на сознательность и профессионализм своих подчиненных, а свою функцию видит в предотвращении серьезных срывов в работе — осуществляет формальное управление. Такой стиль руководства характерен для тех коллективов, где администратор

не заинтересован в своем деле или не имеет опыта управленческой деятельности.

По мнению специалистов, искусство управления требует специального навыка, который формируется 8-9 лет. Ни один из перечисленных стилей руководства не является совершенным и абсолютным. При выработке своего стиля руководства управленец должен иметь среди своего инструментария средства, стимулирующие сознательное отношение к общему делу, формирующие чувство хозяйственности.

Перспективной задачей для руководителей является задача установления партнерских отношений с подчиненными (развитие *патернализма*). Это подразумевает осознание работодателями личностной равнозначности подчиненных, их желание и право работать в комфортных условиях. В лучших американских компаниях, как свидетельствует пресса, давно перестали мириться с привилегиями высокого должностного положения. Раньше в США считалось, что личные лифт, буфет, автостоянка – обязательные атрибуты руководства. В настоящее время ситуация изменилась: рабочие выглядят так же респектабельно, как и администрация, ибо им созданы условия для поддержания своего имиджа. Один из ветеранов автомобилестроения, прослуживший в «Форде» более 35 лет, высказывал такую мысль: «Рабочие не злятся, что получают 19 тыс. дол. в год, а их директор – 75 тыс. дол. Их бесит, когда им приходится приезжать на работу промозглым январским утром в 5,45, парковать машину в сотне ярдов от завода, потом пробираться к проходной сквозь снег, грязь и слякоть. И, подойдя замерзшими к входу, лицезреть пустую личную автостоянку менеджера».

Настоящие руководители исходят из того, что нет незаменимых менеджеров – есть незаменимые рабочие. Именно их эффективная работа обеспечивает успех корпорации.

Таким образом, в современных экономических условиях, кроме профессионализма, руководитель должен обладать творческими способностями, умением объединять людей для решения производственных задач, которое должно быть основано на знании психологии личности; желательно наличие таких качеств, как предприимчивость, рационализм, проницательность. Не менее важными личными качествами руководителя становятся эрудиция и корректность. Все это позволяет эффективно наладить производство.

Нравственный кодекс руководителя. По мнению специалистов, кодекс руководителя на современном историческом этапе должен включать следующие нравственные принципы:

- нравственно-политические: патриотизм, коллективизм, гуманизм;
- нравственно-деловые: квалифицированность, принципиальность, требовательность; экономическую и политическую грамотность, знание производства и современных достижений науки и техники, умение увидеть, оценить и предотвратить нежелательные последствия производимой деятельности и т. п.

- нравственно-психологические: умение сконцентрировать внимание на решении наиболее актуальных задач, быстро переключать внимание на решение новых проблем, правильно ориентироваться в экстремальных ситуациях; энергичность, развитое воображение, душевную тонкость.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЭТИКИ

4. Деловая коммуникация

Понятием *производственная этика* обозначим поведение людей непосредственно в процессе производства материальных и духовных благ безотносительно к ранговым и статусным параметрам. В данном случае основанием этического поведения является факт взаимодействия людей, объединенных общими целями и задачами.

Для того, чтобы успешно функционировать в социальной и профессиональной среде необходимо обладать конкретными знаниями в области социологии, психологии и этики, определяющими специфику делового взаимодействия. Степень владения этими знаниями показывает уровень коммуникативной компетентности бизнесмена. Умение тактически и стратегически выстраивать свои отношения с участниками делового общения, опираясь на знание особенностей коммуникативного процесса, средств общения (вербальное, невербальное), техник ведения беседы, коммуникативные типы партнеров, приемов влияния на людей, искусство самопрезентации называют *коммуникативной компетентностью* делового человека. Развитие коммуникативной компетентности — необходимое условие эффективной профессиональной деятельности.

Общение как форма взаимодействия в профессиональной деятельности. В основе делового взаимодействия лежит общение. Вступая в общение, люди обычно преследуют конкретные цели:

- обмен и передачу информации;
- развитие профессиональных качеств (обмен деятельностью, профессиональными средствами, приемами);
- формирование отношения к себе, к другим, к обществу в целом (демонстрация отношений друг к другу);
- изменение мотивации поведения (взаимовлияние);
- обмен эмоциями (взаимопереживание, взаимопонимание).

В реальной практике общения мы встречаемся с взаимодействием типа Я-Я, называемое индивидуально-личностным (например, юрист – клиент, руководитель – подчиненный); Я-МЫ, называемый индивидуально-коллективным (например, лидер – журналисты, руководитель – коллектив);

МЫ-МЫ, называемый коллективно-общественным (например, администрация предприятия – трудовой коллектив, две стороны участников переговоров).

Общение – это триединый процесс, включающий в себя коммуникацию, интеракцию и перцепцию.

Коммуникация – специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания. Благодаря коммуникации осуществляется сбор, анализ и систематизация информации, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, потребителями, клиентами.

В социально-психологическом смысле коммуникация представляет собой цикл передачи информации от отправителя к получателю и обратно. Информация чаще всего закодирована с помощью знаков, символов, систем смыслов. Задача получателя – расшифровать полученную информацию, т.е. понять своего партнера. Понятность информации в бизнесе является одним из условий его эффективности. Любая фирма должна быть заинтересована, чтобы ее намерения, стратегия, реклама были понятны деловым партнерам, потребителям, ибо в нечто неопределенное никто не будет вкладывать никакие средства. А это может привести к снижению конкурентоспособности, финансовому кризису и т.п. Причем ответственность за ясность информации лежит в большей степени на ее отправителе, ибо правила этики и этикета требуют, чтобы взаимодействие осуществлялось «на одном языке» (если, конечно, нет намерения ввести делового партнера в заблуждение), а именно: не следует употреблять узко специализированную терминологию, говорить о предмете, в отношении которого партнер заведомо не компетентен, использовать подтекст, имеющий частный характер.

Интеракция – организация взаимодействия между людьми. Выделяют следующие виды интеракции:

- кооперацию (совместную трудовую деятельность);
- конкуренцию (соперничество);
- конфликт.

Интеракция подразумевает, что взаимодействие деловых партнеров, стремящихся к эффективности своего общения, происходит на равных условиях: независимо от социального статуса, независимо от усилий предпринятых с той или иной стороны для осуществления взаимодействия.

Перцепция (от лат. *perceptio* – психологическое восприятие) – процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения.

Перцепция предполагает:

- формирование межличностного восприятия;
- установление взаимопонимания;
- обеспечение взаимовлияния.

Основные абстрактные типы собеседников. Бальтасар Грасиан говорил: «К каждому подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми». Чтобы наиболее эффективно наладить коммуникацию, необходимо

адаптировать свое поведение к собеседнику, а это возможно, когда есть представление о том, какой тип личности представляет он в социально-психологическом плане.

Существует множество типологизаций личности. Среди наиболее известных: классификация личностей по типу темперамента: холерик, меланхолик, флегматик, сангвиник; психогеометрическая характеристика личности, подразделяющая людей на «квадратов», «треугольников», «прямоугольников», «кругов», «зигзагов» (тест С. Деллингера); ролевая теория Э. Берна, сущность которой заключается в том, что в контактах с разными людьми (в том числе и в деловых контактах), мы ведем себя по-разному и наше поведение продиктовано логикой одного из трех эго-состояний (состояний сознания): Родитель, Взрослый, Ребенок; манипулятивная типология американского психолога Эверетта Шостром, автора книги «Анти-Карнеги или человек-манипулятор»; по его мнению в каждом человеке «сидит» манипулятор, который управляет нами в те или иные моменты жизни: диктатор, тряпка, калькулятор, прилипала, хулиган, славный парень, судья, защитник.

Специалист в области деловых отношений, А.П. Панфилова, приводит коммуникативные типы деловых партнеров, классификация которых основана на анализе вербальных и невербальных характеристик, проявляющихся в процессе взаимодействия – «мыслитель», «собеседник», «практик».

Диагностика типа собеседника позволит выбрать такую технику общения, которая в свою очередь дает возможность успешно достичь поставленной цели взаимодействия и осуществить ваши деловые намерения.

Манера общения и стиль. Психотип партнера влияет на манеру и стиль общения. Специалисты в области деловых отношений выделяют следующие стили взаимодействия партнеров:

- творчески-продуктивный (рациональное решение проблем на взаимовыгодных условиях, сопровождающееся проявлением взаимопонимания, взаимоуважения);
- подавляющий (стремление решить свои деловые проблемы за счет партнера);
- дистанционный (деловое общение, в основе которого лежит обоюдная предпринимательская осторожность в отношении партнера);
- прагматически-деловой (взаимодействие ориентировано исключительно на заключение выгодной сделки, невзирая на социальный, эмоциональный, психологический аспекты делового общения);
- популистский (чрезмерно свободный способ общения, выражающийся в нарушении норм деловой коммуникации);
- заигрывающий (стремление достичь цели путем притупления бдительности делового партнера);
- дружеский (деловое общение, окрашенное устойчивыми положительными эмоциями).

Кроме этого, стиль взаимодействия зависит от коммуникативных возможностей партнера (интеллектуального потенциала, профессиональной компетентности, речевой культуры), характера сложившихся отношений с деловыми партнерами (уважение, зависимость, пренебрежение, сотрудничество), делового статуса партнера.

5. Основные средства коммуникации

Имидж как фактор коммуникации. Для эффективности взаимодействия важен благоприятный контакт с деловым партнером, необходимо расположить его к общению на уровне личностного восприятия. Психологи отмечают, что на формирование мнения о человеке влияет первое впечатление. Далее образ другого человека может корректироваться, быть *искаженным* (из-за приписывания личности несуществующих свойств) или *адекватным* (соответствующим действительности), но первичное представление остается доминирующим и трудно меняющимся. Из этого психологического факта вытекает важность того, каково ваше поведение (речь, жестикация, поза, мимика; тактичность, пунктуальность, аккуратность) буквально в первые минуты общения и каков ваш: внешний вид в целом (имидж).

Русская пословица гласит: «По одежке встречают, по уму провожают». Справедливость народной мудрости подтверждают и психологи, обращая внимание на то, что 90% информации усваивается через визуальный контакт (зрение), а около 10% – через аудиальный (слух). Имидж (от англ. *image* – образ) означает визуальную привлекательность личности и его составляющими является внешний облик, одежда, манеры. Русский поэт, князь П.А. Вяземский писал: «Искусство нравиться есть тайна, которая, даруемая ли природою или похищаемая упорным усилием, в обоих случаях достойна уважения и зависти». Имидж является искусством самопрезентации.

Если говорить о внешнем виде и одежде, то следует отметить, что нет четких указаний, какой костюм, туфли следует надевать, услугами каких парикмахеров и визажистов пользоваться. Главное – вы должны выглядеть респектабельно: быть аккуратным, элегантным и впечатляющим. Существенно и то, чтобы вы себя хорошо чувствовали в этой одежде; одежда и обувь была в хорошем состоянии, чистые.

Конечно, существует ключевые факторы имиджа, которые производят положительное впечатление на окружающих, причем для женщин и мужчин они практически одинаковы, за исключением специфических элементов. Следует отметить, что в деловой сфере эмансипация женщин уже дала свои плоды. Женщины, как показывает практика, более успешны и предприимчивы в бизнесе, чем мужчины. И все это по причине их природной, интуитивной способности понравиться, создать себе соответствующий имидж.

Способность человека к пониманию других людей является рациональной основой процесса межличностного общения и выражается также

в умении «читать» характер и намерения других по *вербальным* (речевым) и *невербальным* (не выраженных словами знакам) сигналам.

Вербальные средства коммуникации. К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Различают четыре вида речевой деятельности: передача информации – говорение (35% рабочего времени) и написание (9% рабочего времени); восприятие информации – слушание (40% рабочего времени) и чтение (16% рабочего времени).

Как видно из процентного соотношения, большая часть речевой активности должна приходиться на слушание. Умение слушать партнера – очень важная способностью в деловом общении. Это необходимое условие правильного понимания его позиции. Таким умением, по мнению специалистов, обладает всего лишь 10% деловых людей. Кроме личных (обусловленных индивидуальным психологическим складом), существуют объективные трудности эффективного слушания, которые надо преодолевать. К таким объективным трудностям относятся:

- высокая скорость умственной деятельности (по исследованиям специалистов, мы думаем в четыре раза быстрее, чем говорим; в силу этого, мозг в свободное время отвлекается от речи говорящего);
- отключение внимания (наличие раздражающих, отвлекающих факторов);
- избирательность внимания (по законам психологии, в центре нашего внимания может быть только один объект – мимика, жесты, поза, интонация, слова);
- потребность реплики (ведя параллельно внутреннюю беседу с партнером, формулируя ответ, собеседник отвлекается от его речи).

Управление данными психическими процессами позволяют в большем объеме воспринимать информацию, обмен которой осуществляется в процессе коммуникации.

Невербальные средства коммуникации. К средствам невербальной коммуникации, как правило, относятся:

- I. *Дистанция.* Исследования показали, что любой человек имеет свою личную территорию, вторжение в которую нежелательно. Кроме интимной зоны (15-45 см), выделяют собственно личную зону (46-121 см), зону социального общения (122-360 см), общедоступную зону (более 360 см);
- II. *Поза.* Обычно указывает на те или иные межличностные отношения, на социальное положение партнера, на отношение к полученной информации;
- III. *Мимика.* Демонстрирует эмоции, говорит об отношении к кому-то или чему-то. По мнению западных исследователей, универсальным ключом к решению многих деловых проблем является улыбка;

IV. *Жесты*. Используются неосознанно параллельно речи, что бы в ней что-то выделить, подчеркнуть или обозначить. Выделяют жесты: разочарования, неуверенности, самооценки, агрессивности и т.п. Например, «скрещенные на груди руки» формируют барьер, ограждение от внешнего воздействия.

V. *Взгляд*. Направление взгляда и выражение глаз позволяют судить об эмоциональном, психологическом, интеллектуальном состоянии человека во время общения. Правила хорошего тона требуют от собеседников во время непосредственного речевого контакта смотреть прямо в глаза друг другу, но взгляд должен быть «блуждающим»).

Умение «считывать» невербальные сигналы дает деловому человеку следующие преимущества:

- возможность распознать затруднения, возникшие в ходе коммуникации, в самом их зародыше и изменить тактику своего поведения в отношении партнера;
- получить информацию о некоторых характерных чертах партнера, что можно использовать для осуществления прямого или косвенного влияния; как отмечают специалисты в области менеджмента, для эффективного воздействия на другого человека важно использовать его положительные черты, уметь изменяться самому (подстраиваться под систему координат партнера);
- вести контроль истинности информации, поступающей от партнера, ибо невербальные сигналы – не контролируемы сознанием.

6. Деловая беседа

Понятие деловой беседы. Наиболее важной и наиболее общей формой деловой коммуникации является деловая беседа. Она лежит в основе других форм коммуникации, таких как деловые переговоры, симпозиумы, пресс-конференции, телефонные переговоры и т.п., хотя каждая из этих форм имеет свои специфические черты реализации.

Основная цель беседы – обмен информацией. В труде менеджера беседа является одним из ведущих методов управления и воздействия на подчиненных. Также широко она используется и в юридической практике, например при допросах свидетелей и потерпевших, подозреваемых и обвиняемых, у адвокатов – в работе с клиентами, с посетителями юридических консультаций и пр.

Эффективное ведение беседы – достаточно сложное дело. Известно, что специальная методика проведения деловых бесед помогает в семи случаях из десяти достигнуть максимального результата, а в остальных он лишь хороший. Отсутствие умения вести деловую беседу, в частности у юриста, менеджера, является пробелом в их профессиональной подготовке и экономически обходится намного дороже, чем это кажется на первый взгляд.

Правильное проведение деловых бесед способствует приросту производительности труда на 20-30% . Некоторые фирмы за рубежом имеют в своих штатах специалистов-беседчиков, идеально владеющих искусством деловой беседы.

Деловая беседа представляет собой процесс коммуникации деловых партнеров, исполняющих свои социальные роли, состоящий из монологов и диалогов.

Беседы различаются как по форме, так и по содержанию. По форме выделяют беседы *равных* (по положению) партнеров, коллег (например, адвоката с адвокатом) и *не равных* (например, руководитель – подчиненный).

По содержанию беседы различают: беседа-собеседование (связанные с наймом и увольнением персонала); беседа-поручение (связанные с поручением производственного задания); беседа-анализ (связанные с разрешением конфликтной ситуации и других кризисных производственных проблем); беседа – воспитание (проводится с целью повышения уровня дисциплины); беседа-просвещение (подготавливающие персонал к внедрению инноваций); неформальная беседа (проводится с целью улучшения психологического климата коллектива).

Структура деловой беседы. Как правило, деловые беседы планируются заранее. В процессе подготовки определяется предмет беседы, круг вопросов, который целесообразно обсудить, основные намерения, которые необходимо осуществить. Необходимо подготовить документы, иллюстрирующие или аргументирующие позицию собеседников. На предварительном этапе особое внимание следует уделить отработке хода беседы:

- установить регламент и место проведения беседы;
- определить ее стратегию и тактику;
- определить желаемый промежуточный и конечный результат.

Собственно деловая беседа состоит из пяти фаз:

1. Начало беседы.
2. Передача информации.
3. Аргументирование.
4. Опровержение доводов собеседника.
5. Принятие решений.

Существуют некоторые общие рекомендации психологического характера в отношении того, что следует и чего не следует делать в течение беседы. Во время деловой беседы ни в коем случае нельзя:

- перебивать речь собеседника;
- негативно оценивать его высказывания;
- подчеркивать разницу между собой и партнером;
- резко убыстрять темп беседы;
- употреблять многозначные, специальные слова (следует объяснять их смысл);

- вторгаться в личную зону партнера;
- пытаться обсуждать вопрос, не обращая внимания на эмоциональное и общее психологическое состояние партнера;
- не желать понять психическое состояние партнера в момент собеседования.

Особое значение имеет начало и окончание беседы, ибо информация, полученная на этих этапах – как вербального, так и невербального характера – имеет определяющее значение для партнера. Рассмотрим эффективные приемы начала беседы.

Метод снятия напряженности. Создание доброжелательной атмосферы (теплые слова, комплименты, шутки и т.п.).

Метод «зацепки». Позволяет кратко изложить ситуацию или событие, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку», как исходную точку для реализации планируемых намерений (небольшое событие, анекдотичный случай, нестандартный вопрос, личные впечатления).

Метод стимулирования игры воображения. Предполагает постановку вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться (подходит для деловых партнеров, обладающих чувством оптимизма и трезвым взглядом на ситуацию).

Метод прямого подхода. Схематично это выглядит так: вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частным и приступаем непосредственно к теме беседы (в случае, если деловые партнеры ограничены во времени).

Завершение беседы. Завершающую часть беседы можно начать, например, с таких фраз: «давайте подведем итоги...», «мы подошли к концу нашей беседы...», «таким образом, в результате состоявшейся беседы можно сделать следующие выводы...». Конец беседы обычно запоминается лучше всего, так как последние слова оказывают наиболее длительное действие на собеседника. В этой связи юристам, менеджерам, релейтерам рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительные. Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них – более мягкие или более жесткие по форме – произнести. Основные задачи, решаемые в конце беседы, следующие:

- I. Достижение основной или альтернативной цели.
- II. Обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания.
- III. Стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий.
- IV. Поддержание (в случае необходимости) дальнейших контактов с собеседниками и их коллегами.
- V. Составление развернутого резюме беседы, понятного для ее участников, с четко выделенным основным выводом.

Итак, подводя итог изучению особенностей деловой беседы как формы коммуникации, обобщим полученные данные в виде своеобразной памятки.

Десять факторов успеха деловой беседы

Высокая профессиональная подготовка. Профессиональные знания юриста, менеджера дают возможность для реализации высокой объективности, достоверности и глубины изложения информации, а также для владения ситуацией.

Ясность. Позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности.

Наглядность. Максимальное использование иллюстративных материалов (документов, информационных источников, таблиц, схем и пр.), общеизвестных ассоциаций и параллелей — снижает абстрактность изложения информации.

Направленность. Следует постоянно держать в голове основные задачи беседы и в какой-то мере знакомить с ними собеседника.

Ритм. Повышение интенсивности беседы по мере приближения ее к концу.

Повторение. Повторение основных положений и мыслей помогает собеседнику воспринять информацию.

Элемент внезапности. Представляет собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов.

«Насыщенность» рассуждений. Необходимо следить за тем, чтобы в ходе беседы чередовались «взлеты», когда от собеседника требуется максимальная концентрация, и «спады», которые используются для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у собеседника.

Рамки передачи информации. Не стоит досконально излагать своему партнеру всю информацию («разжевывать» и «открывать все карты»): оставьте ему возможность самому уловить суть, осуществить некую догадку, продемонстрировать вам свою способность анализировать факты и предложить решение.

Юмор и ирония. В определенной дозе и ситуативно они поднимают дух собеседников, обеспечивают готовность к восприятию даже неприятных аспектов беседы.

7. Собеседование как частная форма деловой беседы

Фактом рыночных отношений становится необходимость самостоятельного поиска подходящей в индивидуальном и профессиональном плане работы. Для этого надо проявить настойчивость и умение убеждать собеседников в том, что вы именно тот человек, который им нужен. Логика обретения работы может выглядеть следующим образом: объявление должности вакантной → составление личного резюме → собеседование → прием на работу. Чтобы достичь последнего звена данной цепочки, кандидату на вакантную должность необходимо учитывать протокольные, этико-психологические особенности реализации предыдущих составляющих цепочки,

а именно: правила составления резюме и технологию проведения собеседования при приеме на работу.

Личное резюме. Резюме или CV (от лат. *curriculum vitae* – путь жизни) – своеобразная форма делового контакта, которая находит в нашей стране все более широкое распространение. Резюме позволяет заочно познакомить работодателя с кандидатом. Единого стандарта универсального резюме не существует. Однако это не означает отсутствия общего принципа. В любом резюме присутствуют шесть базовых разделов.

Объективные данные. Резюме начинается с Ф.И.О., которые набирают крупным шрифтом и размещают по центру страницы. Саму номинацию «Фамилия, Имя, Отчество» писать не стоит, если возможны сомнения «что есть что», то фамилию следует подчеркнуть или выделить жирным шрифтом. В этот же блок попадают личные данные соискателя. Дата рождения (обычно указывается полностью, например, 21 апреля 1962 г.), а семейное положение (достаточно указать холост или женат (замужем/ не замужем)), информация для контакта с вами (почтовый адрес; телефон с пометкой «рабочий», «домашний», «сотовый» и с указанием кода страны и города; электронная почта, факс и др.).

Предложение. Здесь размещают информацию о том, в каком качестве претендент желает сотрудничать с работодателем. Необходимо четко сформулировать свою специальность, учитывая, что зарубежные компании предпочитают специалистов узкого профиля (универсальность не приветствуется как признак дилетантизма).

Достижения. Этот блок должен обосновывать претензию, считаться квалифицированным специалистом. Здесь коротко сообщают о соответствующем образовании, навыках, опыте работы, владении оборудованием, знанием рынка и т.п.

Образование. Начинать со школьной скамьи следует только в том случае, если специализация школы прямо соотносится с характером искомой работы. То же самое относится к последующему обучению. Перечислять учебные заведения или курсы принято с точным указанием периода обучения (месяц, год поступления и окончания) и полученной квалификации (аттестат, диплом, сертификат), придерживаясь обратной хронологической последовательности.

Опыт работы. Это основной блок резюме. На него, как и на раздел «Образование», распространяется правило обратного хронологического порядка. Указывается период поступления и ухода (причин ухода касаться не надо), наименование организации, название должности, коротко обрисовать круг обязанностей и профессиональные достижения. Интерес работодателя, как правило, сосредотачивается на трех-пяти последних местах работы или периоде занятости примерно в 10 лет.

Личные качества. Здесь сообщается о таких свойствах характера, как общительность, трудолюбие, пунктуальность, умение работать в команде, увлечения и т.п.

Все вышеперечисленное постарайтесь уместить на одной стороне листа А4 (предельный объем – две страницы). С левой стороны оставляйте поля, чтобы просматривающий Ваше резюме мог делать свои пометки. Резюме должно быть написано понятным (доступным) языком. Проверяйте, что написали. Начните с конца страницы. При чтении в обратном порядке Вы увидите описки и ошибки в написании слов. В составлении и оформлении резюме важно все – формат, стиль, содержание, даже размер шрифта, которым оно отпечатано. По CV будут судить, стоит ли с Вами встречаться.

Факторы успеха собеседования. При личной встрече необходимо создать о себе положительное впечатление. Именно от этого зависит многое. Как уже отмечалось ранее, 90% впечатления, которое вы производите, приходится на первые минуты общения. К собеседованию нужно *подготовиться*, не полагаясь на свое природное обаяние и остроту ума. Перечитайте еще раз объявление о вакансии и подумайте, что вы им можете предложить в соответствии с их требованиями. Компании или фирмы, отбирая кандидатов, редко встречают идеального претендента, и ваша задача – убедить их в том, что ваша кандидатура наиболее подходящая. Работодатель обращает внимание, во-первых, на то, что вы говорите, во-вторых, на вашу манеру поведения и, в-третьих, на вашу манеру одеваться.

Трудно дать определенный совет в отношении одежды, поскольку многое зависит от того, какую сферу деятельности вы выбрали. Но поскольку есть стереотип делового человека, постольку существует и стереотип деловой одежды или имидж делового человека. Наличие имиджа важно как для работодателя, так и для соискателя на вакантное место поскольку они являются субъектами деловых отношений (о роли имиджа в деловой коммуникации мы подробно уже говорили выше).

Манера поведения при приеме на работу. Чтобы показать себя с лучшей стороны, необходимо соблюдать некоторые правила.

1. Спланируйте свою поездку по времени. Ни в коем случае не допускайте опоздания на встречу. Приезжайте немного пораньше, чтобы подготовиться к беседе. Если же прибыли слишком рано – подождите на улице. Некоторые руководители расценивают ранний приезд как неумение распоряжаться своим временем.
2. Разговаривая с секретарем, помните, что его могут спросить о впечатлении, произведенном вами.
3. Держитесь уверенно, не забывайте о хорошей осанке, улыбайтесь и будьте настроены приветливо и дружелюбно по отношению к лицам, проводящим собеседование.
4. Будьте вежливы, тактичны и не болтайте лишнего: говорите только по теме, конкретно и лаконично отвечайте на вопросы, задавайте уместные вопросы.

5. Помните о невербальных сигналах общения, будьте наблюдательны, а именно: не вторгайтесь в личное пространство собеседника; поддерживайте зрительный контакт; не сидите со скрещенными руками – они создают физический барьер и дают посылку собеседнику: «Я Вам не доверяю»; подстраивайтесь под собеседника, подражайте его жестам, создавая «эффект зеркала»: этим вы даете ему знать, что согласны с ним. Неплохо запомнить, что могут означать некоторые жесты вашего собеседника: тербит мочку уха – продолжайте, я Вас внимательно слушаю; изучает свой манжет или ремешок от часов – скучает (Вы ему неинтересны); сидит, откинувшись назад, – хочет послушать, что Вы ему еще скажете; отклоняется назад, сложив руки за головой, – хочет, чтобы Вы убедили его; неожиданно потирает подбородок – заинтересован тем, что Вы говорите.

Технология собеседования при приеме на работу. Личная беседа представляется наиболее тонким и всеобъемлющим методом анализа характера кандидата и определения его пригодности для выполнения профессиональных задач. Вместе с тем беседа имеет и свои границы – психологические барьеры, которые необходимо преодолеть как кандидату, так и беседующему с ним представителю фирмы. Для кандидата это имеет особое значение. Чтобы облегчить и ускорить взаимное знакомство, представитель фирмы должен стремиться в ходе собеседования создать такую атмосферу, которая помогла бы и кандидату быстрее установить доверительный контакт со своим собеседником.

Собеседование состоит из двух частей: получение информации от претендента на должность и информирование кандидата о деятельности организации. Иногда предпочитают прежде ознакомить кандидата с содержанием деятельности на вакантной должности. Но все чаще руководители отдела кадров склоняются к убеждению в необходимости сначала познакомиться с кандидатом, а затем рассказать ему о предстоящем месте работы. Такая последовательность имеет для кандидата определенные преимущества. Часто в ходе собеседования выясняется, что кандидат может больше подойти для другой вакантной должности. В этом случае обе стороны своевременно получают возможность более обстоятельно обсудить данный вопрос. Руководителям рекомендуется во время собеседования включать в рассмотрение следующие вопросы и в следующем порядке.

1. *Получение информации от кандидата:* образование и курсы повышения квалификации; профессиональный опыт и профессиональные интересы, причины поиска нового места работы; семейное и общественное положение; финансовые требования; состояние здоровья.
2. *Информирование кандидата о фирме:* фирма (общественная форма, отрасль деятельности, важнейшие задачи в сфере деятельности, филиалы фирмы, система руководства); должность, рабочее место (полномочия нового сотрудника в принятии решений, особые задачи,

территориальное место работы); продолжительность рабочего времени; сотрудники и коллеги (непосредственный начальник, положение в иерархической лестнице, сотрудничество с другими подразделениями); система оплаты труда (зарплата в период испытательного срока, продолжительность отпуска, условия командировок, их оплата, работа по совместительству); другие материальные гарантии (пенсионное обеспечение по старости, система оплаты больничных листов и т.п.); возможности повышения своего профессионального уровня и развития.

Данный перечень вопросов не исключает более тщательной конкретизации интересующих обе стороны проблем. При условии правильной дифференциации и сопоставления результатов собеседований с кандидатами на различных фирмах можно прийти к определенным выводам и обобщениям, которые облегчат принятие соответствующих решений.

8. Публичная речь, как форма деловой коммуникации

Специфика публичной речи. Публичная речь имеет самостоятельное значение, а также может быть включена в другие формы деловой коммуникации (деловые совещания, конференции, дискуссии, презентации). Речь в деловой среде направлена на достижение прагматических целей, например речь адвоката – чтобы эффективно защитить клиента, речь руководителя на совещании – чтобы стимулировать высокопродуктивность работы его участников, для информирования, речь на митинге – чтобы убедить участников, склонить их к действию и т.п.

Речь, как компонент делового общения, должна обладать качествами хорошего собеседования и при этом быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, красивой.

С технологической точки зрения к публичной речи предъявляются некоторые требования, которые рекомендуется неукоснительно соблюдать.

1. Речь должна быть с начала и до конца захватывающе интересной и полезной. Французская поговорка гласит: «Хороший оратор должен иметь голову, а не только глотку!»
2. Она должна быть составлена правильно в композиционном отношении и содержать вступление, основную часть и заключение.
3. У любой речи должна быть тщательно продумана внутренняя структура. Введение и основная часть должны дать ответы на следующие вопросы.

Введение. Почему я говорю?

Основная часть. Каково существующее положение (Что было? Что есть? Что должно быть вместо этого? Как можно изменить существующее положение?).

Заключение. Содержит побуждение к действию: идти путем, о котором узнал оратор, и таким образом изменить существующее положение.

4. Речь должна быть ориентирована на слушателей в зависимости от того, предназначена она для индивидуального собеседования или для выступления перед большой аудиторией.

Создание текста речи. Публичная речь требует даже от опытных ораторов тщательной подготовки, а для начинающих деловых людей это обязательное требование. К такой подготовке относится прежде всего обдуманная последовательность всех этапов работы.

Античный риторический канон выделял пять этапов подготовки и произнесения речи.

1. *Инвенция* или «нахождение», «изобретение». На этом этапе собирают и систематизируют необходимый для будущей речи материал.

2. *Диспозиция* или, «расположение». Автор будущей речи обдумывает материал, структурирует его, связывает детали, готовит комментарии к материалу.

3. *Элокуция* или «словесное оформление мысли». В этой части осуществляется первая редакция ключевых слов, стилистическое оформление главной части, формулирование выступления и заключения, окончательная редакция текста.

4. *Меморио* или «запоминание». На этом этапе необходимо мысленно освоить написанный текст, может быть даже выучить его наизусть и попробовать освоить риторически, т.е. выделить места, где необходимы паузы, модуляции голоса, невербальная поддержка текста и другие проявления индивидуального ораторского стиля. «Стиль является физиономией духа, вернее телесной оболочкой», замечал Шопенгауэр.

5. *Произнесение.* Своеобразие речи состоит в том, что она воздействует на слушателей не только словами, использованными при построении фразы, но и тем, как эти слова сказаны (интонация, сила, высота звука и пр.). Эффективное воздействие на аудиторию происходит не столько из-за того, что говорят, сколько из-за того, как это сказано. Одно и то же слово «нет» может быть сказано повелительно или равнодушно, задумчиво или колюче, категорически или нерешительно, каждый раз придавая этому слову совершенно иной смысл.

На слушателей действует также обстановка, в которой произносится речь: помещение, состав слушателей, наличие или отсутствие свежего воздуха, освещение, технические средства, личность самого оратора, его внешний вид и многое другое. Самое сложное – удержать внимание. И немало это зависит оттого, какое впечатление на уровне перцепции производит оратор.

Как произвести положительное впечатление. В.О. Ключевский писал: «Сидящих в зале слушателей можно сравнить лишь с голодными гостями, уставившимися на вас». Помня об этом, следует уже на подходе к трибуне держаться уверенно, производить хорошее впечатление. Психологи утверждают: большинство слушателей в течение первых минут выступления уделяют оратору все свое внимание. Они внимательно присматриваются к нему: как он идет, как начинает говорить как ведет себя за трибуной.

Кроме демонстрации жестов уверенности, необходимо установить со слушателями контакт глаз, демонстрировать уверенный, прямой взгляд. Социологи установили, что если оратор только два-три раза украдкой посмотрит на присутствующих, его рейтинг значительно снизится. То же самое происходит, если говорящий смотрит поверх головы сидящего в последнем ряду или непродолжительное время смотрит в окно. Во всех этих случаях аудитория не доверяет оратору, решает, что выступающий неискренен или неуверен.

Необходимо обращать свой взгляд сразу же на нескольких слушателей, желательно в разных концах аудитории, охватывая как бы всех сразу и никого при этом не оставляя без внимания. Взгляд должен быть теплым, доброжелательным, дружеским. Избегайте при этом смотреть на кого-либо искоса, поворачивайте голову, переводя взгляд с одного на другого.

Для установления психологического контакта с аудиторией используйте улыбку. «Улыбка, – пишет Д. Карнеги, – ничего не стоит, но много дает. Она обогащает тех, кто ее получает, не обедняя при этом тех, кто ею одаривает. Она длится мгновение, а в памяти остается порой навсегда. Никто не богат настолько, чтобы обойтись без нее, и нет такого бедняка, который не стал бы от нее богаче. Она создает счастье в доме, порождает атмосферу доброжелательности в деловых взаимоотношениях и служит паролем для друзей».

Один из величайших мастеров слова Вильям Шекспир предупреждал: «Следите за своей речью, от нее зависит ваше будущее».

СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ И САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Тема 1. Особенности этики предпринимательства и современная управленческая этика менеджера-профессионала (с учетом российского социокультурного контекста)

1. Современное понимание категорий высших общечеловеческих ценностей, международной деловой этики и профессиональной этики менеджера-предпринимателя.
2. Основные характеристики становления этики предпринимательства в России.
3. Этические традиции российского предпринимательства.
4. Специфика отношения современной российской бизнес-элиты к этическим нормам. Особенности ориентации на индивидуалистические этические стратегии.

Тема 2. Этика поведения менеджера (предпринимателя) и этические нормы современного бизнеса: международные стандарты и российская специфика

1. Этика и основные этические нормы современного бизнеса.
2. Принятие этических деловых решений.
3. Критерии и принципы этических деловых отношений.
4. Менеджеры высшего звена и их роль в обеспечении норм корпоративной этики.
5. Управление неэтичным поведением сотрудников организации.

Тема 3. Этические и социально-психологические аспекты современного руководства и лидерства

1. Индивидуальные черты и поведенческие ориентиры современных лидеров бизнеса.
2. Социально-психологический и этический портрет современного руководителя-лидера.
3. Индивидуальная самооценка в роли руководителя-лидера.

Тема 4. Управление имиджем современного делового человека

1. Сущность индивидуального имиджа и его основные параметры.
2. Формирование способности влиять на других людей или суггестия имиджа.
3. Проблемы перестройки личного имиджа.
4. Конструктивная поведенческая имиджелогия и ее применение в бизнесе.
5. Формирование позитивного образа организации (компании) в целом.
6. Руководитель компании как лицо, определяющее ее имидж.
7. Оборудование и оформление помещения офиса.
8. Секретарь руководителя компании как организационный центр офиса.

Тема 5. Психологические и этические аспекты совместимости в бизнесе

1. Психологическая совместимость и методы ее обеспечения.
2. Оценка уровня и качества совместимости в рабочих группах.
3. Учет феномена совместимости в групповой деятельности.

Тема 6. Этика и культура деловых контактов и делового общения

1. Техника осуществления эффективных деловых коммуникаций.
2. Особенности делового общения на вербальном и невербальном уровнях.
3. Культура внешности делового человека.
4. Деловые контакты формального и неформального характера.
5. Управление поведением «проблемных» сотрудников в организации.
6. Формирование способности убеждать делового партнера. Особенности публичных выступлений.

Тема 7. Организация и проведение этических деловых переговоров

1. Правила ведения деловых переговоров.
2. Проблема подарков и взяток.
3. Возможности оптимизации деловых переговоров.

Тема 8. Бизнес-этикет и культура поведения делового человека. Деловой протокол

1. Сущность бизнес-этикета и особенности его формирования (российская специфика и международный этикет).
2. Правила приветствия, представления, знакомства, обращения.
3. Деловые подарки, сувениры, чаевые.
4. Рассадка за столом и поведение делового человека.
5. Особенности этикета в разных странах.
6. Деловой протокол приемов.
7. Этикет общения по телефону и по переписке.

Тема 9. Управление рабочим временем делового человека в современных условиях

1. Способы организации рабочего времени.
2. Основные техники управления рабочим временем.
3. Управление главными видами потерь рабочего времени.

Тема 10. Индивидуальные психологические параметры и управление стрессами

1. Принципы и законы психологической устойчивости.
2. Управление эмоциями и формирование стрессоустойчивости на индивидуально-личностном уровне.
3. Здоровый образ жизни и его роль в профессиональной деятельности современного менеджера (предпринимателя).
4. Управление общеорганизационными стрессами.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ УЧЕБНОЕ ЗАДАНИЕ

Приведите конкретный пример, т.е. опишите реальную ситуацию:

- a) этичного поведения руководителя-лидера;
- b) неэтичного поведения руководителя-лидера.

Прокомментируйте в каждом случае:

- a) причины, определившие данный тип поведения руководителя-лидера;
- b) последствия – как позитивные, так и негативные данного типа поведения;
- c) определите и обоснуйте свою собственную позицию по обоим конкретным ситуациям, т. е. как бы Вы повели себя на месте данного руководителя-лидера и почему.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Охарактеризуйте место и роль национального фактора в истории нравственности.
2. Дайте современное понимание категорий высших общечеловеческих ценностей, международной деловой этики и профессиональной этики менеджера и предпринимателя.
3. Приведите основные особенности становления этики предпринимательства в России.
4. Поясните необходимость формирования этически выдержанных личных деловых качеств менеджера-профессионала.
5. Проанализируйте специфику характера отношений российской бизнес-элиты к этическим нормам и ее ориентацию на индивидуалистические этические стратегии.
6. Прокомментируйте основные этические нормы современного бизнеса и главные виды этичного поведения в организациях (компаниях).
7. Поясните логику процесса принятия этических решений.
8. Раскройте роль менеджеров высшего звена (топ-менеджеров) в соблюдении норм корпоративной этики.
9. Охарактеризуйте решение проблем управления неэтичным поведением сотрудников современной организации.
10. Расскажите об индивидуальных чертах и поведенческих ориентирах современных лидеров бизнеса.
11. Объясните возможности реализации базовых теорий (концепций) лидерства в практике менеджера и предпринимателя.
12. Раскройте сущность индивидуального имиджа и его основные параметры.
13. Поясните процесс разработки конструктивной поведенческой стратегии и ее использование в бизнесе.
14. Охарактеризуйте процесс формирования позитивного образа (имиджа) организации (компании) в целом.
15. Проанализируйте сущность категории психологической совместимости и основные методы ее обеспечения.
16. Прокомментируйте возможности использования параметров совместимости на основе воззрений современной соционики.
17. Охарактеризуйте основные виды техники осуществления эффективных деловых коммуникаций.
18. Раскройте возможности и приведите примеры использования закономерностей делового общения на вербальном и невербальном уровнях в современном бизнесе.
19. Поясните роль и место в жизни современной организации (компании) деловых контактов формального и неформального характера.
20. Проанализируйте основные инструменты практического управления поведением «проблемных» сотрудников современной организации (компании).
21. Расскажите об основных правилах этикета деловых приемов и встреч.

22. Назовите основные особенности делового общения: а) по телефону; б) в деловой переписке.
23. Охарактеризуйте основные практические возможности управления рабочим временем.
24. Охарактеризуйте основные правила управления эмоциями и закономерности процесса формирования стрессоустойчивости.
25. Разъясните Ваше понимание роли здорового образа жизни в профессиональной деятельности современного менеджера.
26. Раскройте сущность категории этических конфликтов.
27. Охарактеризуйте категорию интриг на рабочем месте.
28. Охарактеризуйте категорию служебных романов с точки зрения современной корпоративной культуры.
29. Проведите анализ тактики продвижения вверх по служебной лестнице в рамках этичного поведения.
30. Охарактеризуйте главные правила ведения этичных деловых переговоров.

ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Выгорбина А.Е. Этика внутриколлективных отношений. – М., 1999.
2. Зеленкова И.Л., Беляева Е.В. Этика: Учеб. пособие и практикум. – М.: НТООО «Тетра Системс», 1997.
3. Ладанов И.Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоподготовки). – М.: Элник, 1995.
4. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. – М., 1999.
5. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М.К. Тутушкиной. – М.: Филинь, 1996.
6. Психология и этика делового общения: Учеб. / Под ред. В.Н. Лавриненко. – М.: ЮНИТИ, 1997.
7. Соловьев Э.Я. Современный этикет и деловой протокол. – М., 1998.
8. Соловьев Э.Я. Этикет. – М.: ИВФ Антал, 1995.
9. Уткин Э.А. Этика бизнеса: Учеб. – М.: Зерцало, 1998.
10. Шепель В.М. Имиджелогия: секреты личного обаяния. – М.: ЮНИТИ, 1997.

Дополнительная

1. Афанасьев И. Деловой этикет. – М., 1998.
2. Борунков А.Ф. Дипломатический протокол в России и дипломатический этикет. – М.: Интерпракс, 1992.
3. Бреддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 1997.
4. Васильева-Гангус Л. Правила этикета. – М.: Дельта-Люкс, 1992.
5. 15 Васильева Л. Деловая переписка на английском языке. – М., 1998.
6. Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете. – М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
7. Вольф Инга. Современный этикет. Джинсы или смокинг? – М., 1996.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1996.
9. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. – М., 1999.
10. Демидов Н.В. Деловой протокол и этикет. – М.: ИЦ «Коринф», 1996.
11. Дюкенджиев Е. Бизнес. Бионические аспекты. – Рига: Альбатрос, 1995.
12. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура. – Ростов н/Д., 2001.
13. Карнеги Дейл. Как перестать беспокоиться и начать жить. – М.: Русская тройка, 1989.
14. Карнеги Дейл. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. – М.: Русская тройка, 1989.
15. Карнеги Дейл. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – М.: Русская тройка, 1990.
16. Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. – М.: Ось-89, 1996.
17. Кузин Ф.А. Культура делового общения. – М., 1997.
18. Культура устной и письменной речи делового человека: Справочник. – М., 1997.

19. Макиавелли Никколо Сочинения. – СПб: Кристалл, 1998.
20. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: ИНФРА-М, 1996.
21. Охотский Е. Служебная карьера: Учеб.-метод. пособие. – М., 1998.
22. Панасюк А. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создать свой имидж. – М., 1998.
23. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб, 1999.
24. Поляков В. Технология карьеры. – М.: Дело, 1995.
25. Практическая психология: Учеб. / Под ред. М.К. Тутушкиной. – СПб: Дидактика Плюс, 1998.
26. Прокофьева Т.Н. Соционика. Алгебра и геометрия человеческих взаимоотношений. – М.: Гном-Пресс, 1999.
27. Пшенников В.В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас. – М.: Япония сегодня, 1997.
28. Рахманин В.Л. Стилистика деловой речи и редактирование служебных документов. – М., 1997.
29. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении. – М.: АО «Интерэксперт», 1996.
30. Сарат Энн Мэри. Бизнес-этикет. – М.: ФАИР, 1998.
31. Смелкова З.С. Деловой человек: культура речевого общения. – М., 1997.
32. Современный этикет и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко. – М.: ЮНИТИ, 1995.
33. Теппер Р. Как овладеть искусством делового письма. – М.: ЮНИТИ, 1994.
34. Уокер Дж. Введение в гостеприимство. – М., 1999.
35. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1990.
36. Хаф Д. Телефонные переговоры: Пособие для осваивающих английский язык. – М., 1997.
37. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. – М., 1996.
38. Цуладзе А.М. Формирование имиджа политика России. – М., 1999.
39. Чирикова А.Е. Женщина во главе фирмы. – М., 1998.
40. Ягер Д. Деловой этикет. – М.: Джон Уайли энд Сан, 1994.
41. Журнал «Протокол и этикет», 2000–2003.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Типология личности

Структура поведения	«Мыслитель» (когнитивный тип)	«Собеседник» (эмоционально-коммуникативный тип)	«Практик» (практический тип)
Источник информации (сенсорика)	Ощущения черпает внутри себя	Ощущения получает в общении с другими людьми	Ощущения черпает в практических действиях и результатах
Тип решения возникающих проблем, задач	Необходимые сведения ищет в письменных источниках	Сведения добывает в общении с другими людьми	Предпочитает организовывать «мыслителей» и «собеседников»
Особенности мышления	Строгая логика и доказательность мыслительных конструкций	Отсутствие строгой логики в мышлении, опора на мнение других людей	Строгая логика с ориентацией на мнение других
Особенности принятия решения	Трудно переубедить, изменить уже выработанную идею, мысль	Легко изменяет собственную мыслительную конструкцию в пользу благополучия группы	Любое принятое решение отстаивает до конца, даже если оно оказалось неверным
Эмоциональная потребность	Потребность в уединении в тяжелую минуту	Потребность в людях в тяжелую минуту	Потребность в действиях в тяжелую минуту
Динамичность и прогностичность эмоциональных переживаний	Непредсказуемость и неровность эмоциональных реакций	Эмоциональная ровность и предсказуемость	Средняя степень ровности и предсказуемости
Проявления переживаний	Скрытность чувств	Эмоциональная выразительность и открытость	Эмоциональная несдержанность
Походка	Угловатость, неуклюжесть движений, вялость походки	Плавная походка	Энергичная походка
Позы	Угловатость, напряженность позы	Расслабленность позы	Уверенность в осанке

Структура поведения	«Мыслитель» (когнитивный тип)	«Собеседник» (эмоционально-коммуникативный тип)	«Практик» (практический тип)
Жестикуляция	Либо отсутствует, сдерживается, либо скованная	Богатая, разнообразная	Решительные манеры
Мимика	Явно не выражена, высокий самоконтроль	Часто соответствует внутренним переживаниям	Выразительная, артистичная
Речь	Замедленность, слабая выразительность речи, тихий голос	Легкая, мягкая манера общения	С трудом приглушаемый голос, резкие и четкие фразы и голос

Ключевые факторы имиджа

Фактор	Гендерный тип	
	Женщины	Мужчины
Одежда	Костюм, платье, желательно однотонные, не «кричащих» цветов; не допустима ультракороткая, обтягивающая, глубоко декольтированная, безрукавная одежда; стиль одежды должен соответствовать случаю (банкет, деловая встреча, ужин и т.п.), времени года, собственным физическим параметрам; обязательны однотонные чулки или колготки, отвечающие по своим качествам сезону	Костюм, преимущественно темно-синего, темно-серого цвета (в летнее время допустимы светлые тона); рубашки разных цветов для разного рода мероприятий (лучшим цветом считается белый и близкие к нему цвета); галстук должен соответствовать цветовой гамме костюма и рубашки, а также подходить по длине и ширине; носки должны подходить по цвету брюкам или туфлям
Обувь	Элегантные туфли на каблуке, соответствующие цвету одежды	Преимущественно классические туфли: черного цвета со шнуровкой
Прическа	Привлекательная прическа, не уместны распущенные длинные волосы	Стильная, но не вызывающая стрижка
Грим	Тонкий макияж	Отсутствие грима, за исключением телевизионных съемок

Фактор	Гендерный тип	
	Женщины	Мужчины
Аксессуары	Предпочтительны украшения из драгоценных металлов и камней, допустима стильная бижутерия, подходящая в целом ко всему облику; минимум – браслетов, почти всегда – серьги	Недопустимы цепи, браслеты, серьги (распространены в основном в криминальном мире и некоторых субкультурах); возможно одно кольцо (печатка); заколки и булавки для галстука, запонки – по моде
Галантерея	Элегантный портфель, функциональная дамская сумка, папка: кожаные, черные или под цвет основной одежды	Портфель (дипломат), папки (для внутреннего пользования) из кожи: черной, желтой, темно-красной
Сопутствующие элементы	Ручка: перьевая дорогая для подписи документов. Часы: классические механические на кожаном или металлическом браслете	Ручка: перьевая дорогая для подписи документов. Часы: классические механические на кожаном или металлическом браслете

Тест «Ценностные ориентации»

Система ценностных ориентаций определяет направленность личности и составляет основу ее отношений к себе, другим людям и окружающему миру, а также основу мировоззрения, ядро жизненной активности и «жизненной философии».

Для определения ценностных ориентаций взята за основу методика М. Рокича.

Инструкция

Вам предложен список ценностных ориентаций 2 типов: «ценности-цели» и «ценности-средства». Заполните свободные графы таблицы, оценив каждую ценность по следующим критериям:

- степень важности для Вас данной ценности (оцените в процентах по отношению к полному овладению данной ценностью и подумайте почему);
- степень овладения данной ценностью в настоящее время (оцените в процентах по отношению к полному овладению);
- факторы, способствующие достижению цели (овладению ценностью);
- факторы, препятствующие достижению цели.

Одновременно попробуйте ответить самому себе на следующие вопросы:

- Какие из предложенных ценностей для меня самые важные?
- Как бы заполнил таблицу человек, достигший с Вашей точки зрения, почти совершенства?
- Как заполнили бы такую таблицу большинство людей?

- Как заполнили бы Вы через 10 лет, через 20...?
- Как заполнили бы таблицу интересующие Вас люди?

Ценностные ориентации	Степень важности, %	Степень овладения, %	Факторы, способствующие овладению	Факторы, препятствующие овладению
<i>Ценности – цели</i>				
1. Активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни)				
2. Жизненная мудрость (зрелость суждений, безошибочность здравого смысла)				
3. Здоровье (физическое и психологическое)				
4. Интересная работа				
5. Наслаждение красотой природы и искусства				
6. Любовь (духовная и физическая близость с самым дорогим человеком, а также любовь ко всему живому)				
7. Материальное благополучие (жизненный материальный комфорт, отсутствие затруднений)				
8. Дружба и взаимопомощь (наличие надежных верных друзей)				
9. Общественное признание (уважение окружающих, высокий статус, престиж)				
10. Познание истины (образование, повышение культурного и интеллектуального уровня)				
11. Самореализация (наиболее полное использование своих возможностей, сил и способностей)				
12. Самосовершенствование (работа над собой, физическое и духовное развитие)				
13. Удовольствия и развлечения (приятное легкое время препровождение, отсутствие обязанностей)				

Ценностные ориентации	Степень важности, %	Степень овладения, %	Факторы, способствующие овладению	Факторы, препятствующие овладению
<p>14. Свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках)</p> <p>15. Семейное благополучие (счастливая дружная полная семья)</p> <p>16. Воспитание детей (как великая цель продолжения человеческого рода)</p> <p>17. Делать добро (счастье, развитие и благополучие других людей, народа, человечества)</p> <p>18. Творчество (создание нового в различных областях человеческой деятельности)</p> <p>19. Душевный комфорт (уверенность в себе, внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений)</p> <p>20. Власть (лидерство, влияние на людей, организация их деятельности, воздействие на их мысли и чувства)</p>				
Ценности – средства				
<p>1. Аккуратность (чистоплотность, поддержание порядка в делах и вещах)</p> <p>2. Воспитанность (тактичность, хорошие манеры)</p> <p>3. Высокие притязания (высокий уровень требований к себе и окружающим)</p> <p>4. Жизнерадостность (оптимизм, чувство юмора)</p> <p>5. Дисциплинированность (соблюдение законов, норм и правил)</p> <p>6. Независимость (самостоятельность мышления и поступков)</p>				

Ценностные ориентации	Степень важности, %	Степень овладения, %	Факторы, способствующие овладению	Факторы, препятствующие овладению
<p>7. Принципиальность (непримиримость ко лжи, недостаткам, слабостям)</p> <p>8. Образование и самообразование (повышение уровня компетентности и общей культуры)</p> <p>9. Ответственность (чувство долга, умение держать слово, хранить секреты)</p> <p>10. Рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманые рациональные решения)</p> <p>11. Самоконтроль (сдержанность, самодисциплина)</p> <p>12. Смелость (отсутствие страха в экстремальных ситуациях, твердое отстаивание своего мнения, принципов)</p> <p>13. Твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями, опасностями)</p> <p>14. Терпимость (к взглядам и высказываниям других, умение прощать другим слабости, ошибки, заблуждения)</p> <p>15. Широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, привычки, обычаи)</p> <p>16. Честность (правдивость, искренность, нетерпимость лжи)</p> <p>17. Трудолюбие (продуктивность деятельность, неподвластность лени)</p> <p>18. Чуткость (способность сочувствовать, сопереживать, понимать, заботиться)</p>				

Ценностные ориентации	Степень важности, %	Степень овладения, %	Факторы, способствующие овладению	Факторы, препятствующие овладению
19. Интеллектуальность (ум, эффективность принятие решений, умение прогнозировать)				
20. Интеллигентность (высокий уровень духовного развития)				

Анализ результатов

К данному тесту ключа нет, Вы должны провести качественный анализ своих ответов (оценок) по следующим вопросам:

- Какая выявилась система приоритетных ценностей, например, «эстетические», «власть», «добро», «истина», «благополучие», «творчество» и так далее, которым Вы отдаете явное предпочтение?
- Какие обнаружались отвергаемые ценности, почему они не признаются Вами?
- Относятся главные ценности к конкретным или довольно абстрактным понятиям?
- Значительно ли расходятся желаемый и реальный уровень овладения ценностями?
- Считаете ли Вы, что владеете более широкой системой ценностей, чем близкие люди или большинство людей?

Не обнаружилась ли несформированность системы ценностей (отсутствие закономерностей в оценках, противоречивость ответов, низкая степень важности большинства ценностей)?

Тест «Главные жизненные цели»

Данный экспресс-метод дает быстрое и искреннее осознание главных жизненных целей личности в настоящий момент. Рекомендуется применять метод не реже одного раза в полгода.

Инструкция

На листе бумаге дайте письменные ответы на 3 вопроса. Время ответа на каждый вопрос – строго 2 минуты.

За 2 минуты постарайтесь написать как можно больше. Будьте, пожалуйста, искренни. Через 2 минуты просмотрите свои ответы и отметьте 3 главные цели.

Вопрос 1: Чего я хочу добиться (сделать) в жизни, начиная с сегодняшнего дня?

Вопрос 2: Что я хочу сделать в ближайшие 3 года?

Вопрос 3: Если бы я знал(а), что ровно через полгода меня убьет молния, что бы я хотел(а) успеть сделать?

Затем рекомендуется выписать по 3 главные цели из 3 вопросов, и полученные 9 целей окажутся Вашими главными жизненными целями.

По «закону якорей» («узелок на память») необходимо постоянно напоминать самому себе эти цели. Рекомендуется поместить эти «записочки-напоминания» на самых видных местах – на рабочем месте, дверце холодильника, в записной книжке, в бумажнике и т. д. Это поможет достижению целей, изложенных в начале раздела о ценностных ориентациях и жизненных целях

Тест «Этикет телефонных переговоров»

Этикет в переводе с французского означает «ярлык, этикетка» и представляет собой совокупность правил внешнего проявления отношения к людям. Имидж фирмы в значительной степени предопределяется корпоративной культурой и, в частности, этикетом телефонных переговоров сотрудников. Первое наиболее важное впечатление о фирме также чаще всего складывается из разговора с секретарем. Недооценка психологического фактора этой формы общения приводит к конфликтам, несостоявшемуся сотрудничеству и упущенной прибыли.

Задавались ли вы вопросом, правильно ли вы ведете себя во время телефонного разговора?

Давайте проанализируем вашу манеру ведения телефонных переговоров.

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. Уверены ли вы в том, что обычно снимаете трубку сразу же после первого звонка (или хотя бы после второго)?
2. Всегда ли вы называете себя, свою фирму или отдел?
3. Здороваетесь ли с собеседником в ответ на его приветствие?
4. Стараетесь ли говорить отчетливо, понятно, в меру громко и не слишком быстро?
5. Выражает ли тон вашего голоса спокойное дружелюбие и заинтересованность или что-то другое?
6. Удобно ли вы держите телефонную трубку?
7. Держите ли вы при телефонном разговоре под рукой письменные принадлежности, фиксируете ли данные о кандидатах в заранее заготовленных блокнотах?
8. Вы не курите, не жуете и не пьете во время разговора?
9. Вы не занимаетесь при телефонном разговоре одновременно другими делами?
10. Заботитесь ли вы о том, чтобы во время телефонных переговоров не было шума или каких-либо других помех?

11. Хорошо ли вы умеете слушать собеседника, чтобы не только понять смысл его слов, но и уловить их скрытый подтекст и все интонации голоса?
12. Сохраняете ли вы хладнокровие и рассудительность при телефонном разговоре на неприятную для вас тему?
13. Готовитесь ли вы заранее к важным телефонным переговорам, продумывая возможные вопросы, ответы и эмоциональные реакции свои и собеседника?
14. Готовите ли вы всю необходимую информацию для разговора, чтобы не быть голословным?
15. Обдумываете ли вы наилучшее время телефонного звонка?
16. Следите ли за правильной речью, говорите ли трудные слова и термины в разбивку, по буквам?
17. Стараетесь ли быть предельно кратким и точным в выражении своих мыслей?
18. Заботитесь ли вы о том, чтобы быть правильно понятым (задаете вопросы на понимание, повторяете ключевые слова и главные мысли, просите собеседника задать вопросы или сформулировать итог разговора)?
19. Умеете ли вы тактично оборвать затянувшийся разговор?
20. Умеете ли вы спокойно и вежливо отказать навязчивому продавцу?

Желательно, чтобы на 20 вопросов вы ответили «Да», что свидетельствует о владении искусством ведения деловых переговоров. Если больше 10 ответов «Нет», то вам необходимо повышать свою квалификацию в этой области.

Искусство ведения телефонных переговоров – важнейшее профессиональное умение любого делового человека. Часто телефонный разговор с секретарем или кадровиком является первым знакомством с фирмой, и на его основе формируется устойчивое эмоциональное впечатление о фирме. Высокомерный, издевательский, раздражительный тон, грубые выражения, неправильное произношение, отсутствие интереса к собеседнику навсегда оттолкнут человека от данной фирмы. И наоборот, умение повлиять на собеседника в желаемом направлении, оставить наилучшее впечатление о фирме, возбудить желание работать именно у вас позволит привлечь лучших специалистов. Ведение телефонных переговоров с людьми требует также психологических знаний и опыта, поскольку происходит первое знакомство, поступают первые сведения о партнере или клиенте, формируется первое довольно устойчивое впечатление о нем, и принимается первое важнейшее решение – подходит или нет, приглашать ли на собеседование.

В ходе телефонного разговора следует проанализировать, что и как говорит кандидат, а именно: соблюдает ли этикет телефонных переговоров, какие выражения и речевые обороты употребляет и каким тоном ведет беседу.

Типичные ошибки в телефонном общении

Высококласные специалисты телефонного маркетинга утверждают, что самая грубая ошибка часто допускается в самом начале телефонного разговора, когда тот, кому звонят, не называет себя или фирму, когда берет

трубку. Часто представляются, но так быстро и неразборчиво, что собеседнику все равно непонятно. Еще один порок, – если человек выпалит неразборчиво название и говорит:

«Прошу Вас подождать», – совершенно не поинтересовавшись, есть ли у позвонившего время ждать. Другая распространенная оплошность – заставить собеседника долго ждать у аппарата, вместо того, чтобы вернуться к трубке и спросить, может ли тот потерпеть еще. Грубым нарушением делового этикета является невыполненное обещание перезвонить, особенно когда звонка ждут в определенное время.

Главной психологической сутью всех ошибок является *равнодушие к людям и незаинтересованность в деле*, которым занимаешься. Кто не заинтересован сам, тот не может убедить других. Из-за отсутствия интереса допускаются следующие ошибки:

- неподготовленность к разговору;
- недружелюбие, сухость в общении;
- немногословие, граничащее с невежливостью;
- нетерпение, раздражительность;
- стремление побыстрее закончить разговор, «бросить» трубку.

Естественно, отсюда исходят и другие ошибки, по существу связанные с негативным отношением к собеседнику:

- отсутствие обращения к собеседнику по имени;
- безразличие и невнимание к его проблемам;
- высокомерие и снисходительность в выражениях и интонациях;
- долгие паузы для поиска документов, переключения на других людей и другие дела.

Типичные ошибки в поведении и речи говорящего:

- плохое владение своими чувствами и эмоциями;
- агрессивное поведение – гневливость, крикливость, раздражительность, издевательство и грубость;
- неуверенное поведение – заискивающий, тихий и робкий тон разговора, обидчивость на критические замечания, готовность подчиниться воле и желаниям собеседника, неумение отстаивать свои интересы, прервать затянувшийся разговор, отказать в просьбе.

Можно также назвать ошибки, возникающие из-за плохой подготовленности к разговору:

- неконкретные вопросы и уклончивые ответы;
- дезинформация и сокрытие правды;
- излишнее внимание к второстепенному в ущерб главному;
- «топтанье на месте» и «переливание из пустого в порожнее»;
- безрезультатность разговора, когда не формулируется итоговое решение, к которому должны были прийти собеседники.

Тест на этику поведения в организации

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

Вопросы	СС	С	НС	СНС
1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.				
2. Возможны 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 этот заказ.				
9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания.				
10. Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства.				
11. Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я дам на это разрешение.				
12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.				
13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «излишки». (Этическая проблема здесь та же самая, что у кассы, когда кассир сдает меньше сдачи).				

Вопросы	СС	С	НС	СНС
14. Использовать время от времени копировальную машину компании для личных или местных целей – вполне приемлемо.				
15. Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, ленты для пишущей машины и т. д.), для личных нужд – приемлемая дополнительная льгота.				

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

Если вы набрали в сумме:

- 0 – Готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого.
- 1–5 – Вам можно идти в епископы.
- 6–10 – Высокий этический уровень.
- 11–15 – Приемлемый этический уровень.
- 16–25 – Средний этический уровень.
- 26–35 – Требуется моральное совершенствование.
- 36–44 – Происходит быстрое соскальзывание в пропасть.
- 45 – Охраняйте ценные вещи от самого себя.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ЭТИКА БИЗНЕСА

Оригинал-макет издательства «Хронос-Пресс»
Техническое редактирование НИЦ ДОТ ИСГЗ

Формат 60*90/16. Бумага газетная. Гарнитура New Roman. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 4,0. Уч.-изд. л. 2,97. Тираж 200 экз. Заказ №

Научно-исследовательский центр дистанционных образовательных технологий
Института социальных и гуманитарных знаний (НИЦ ДОТ ИСГЗ)
420012, г. Казань, ул. Достоевского, д. 10.

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных материалов
в типографии ОАО «Щербинская типография».
117623, г. Москва, ул. Типографская, д. 10. Тел. 659-2327