

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

Е.В. Шестакова, Н.А. Четверикова, Р.М. Прытков,

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Рекомендовано ученым советом федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Оренбургский государственный университет» для обучающихся
по образовательной программе высшего образования по направлению
подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Оренбург
2021

УДК 159.91 (075.8)
ББК 88.8я73
Ш 51

Рецензент – доцент, кандидат педагогических наук О. В. Бурдюгова

Шестакова, Е.В.
Ш 51 Этика деловых отношений в управлении персоналом : учебное пособие / Е.В. Шестакова, Н.А. Четверикова, Р.М. Прытков ; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург : ОГУ, 2021. - 152 с.

ISBN 978-5-7410-2568-0

Учебное пособие содержит 8 разделов, рассматривающих различные стороны этики деловых отношений в современной организации.

Учебное пособие предназначено для оказания помощи в изучении дисциплины «Этика деловых отношений», «Деловые коммуникации», «Конфликтология», «Организационное поведение», «Управление персоналом организации» обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

В материалах пособия раскрыты теоретические и практические аспекты этики деловых отношений в сфере управления персоналом, приведены примеры реализации рассмотренных тем, контрольные вопросы для самопроверки, а также тестовые материалы по каждому разделу.

УДК 159.91 (075.8)
ББК 88.8я73

ISBN 978-5-7410-2568-0

© Шестакова Е.В.,
Четверикова Н.А.,
Прытков Р. М., 2021
© ОГУ, 2021

Содержание

Введение	4
1 Этика деловых отношений в управлении персоналом организации	6
Контрольные вопросы для самопроверки	25
Тест по теме «Этика деловых отношений в управлении персоналом организации»	26
2 Этика деятельности организации	29
Контрольные вопросы для самопроверки	40
Тест по теме «Этика деятельности организации»	40
3 Этика взаимоотношений руководителя и подчиненного	43
Контрольные вопросы для самопроверки	57
Тест по теме «Этика взаимоотношений руководителя и подчиненного»	58
4 Речевая этика и культура речи в деловом общении	61
Контрольные вопросы для самопроверки	84
Тест по теме «Речевая этика и культура речи в деловом общении»	85
5 Организационные формы делового общения в управлении персоналом	88
Контрольные вопросы для самопроверки	99
Тест по теме «Организационные формы делового общения в управлении персоналом»	99
6 Этикет деловых отношений	103
Контрольные вопросы для самопроверки	116
Тест по теме «Этикет деловых отношений»	117
7 Международный этикет деловых отношений	120
Контрольные вопросы для самопроверки	138
Тест по теме «Международный этикет деловых отношений»	138
8 Кейсы по этике деловых отношений в управлении персоналом	141
Список использованных источников	148

Введение

Этика и осмысление этических аспектов деятельности организаций стало достаточно популярным явлением еще в 20 веке. Это можно связать с формированием социально-гуманитарного подхода в управленческой науке, переосмыслением подходов к управлению человеком в организации и поведением самой организации как во внешней, так и во внутренней среде. Понимание того что предприятие, это не только экономическая система, но и социальная организация определили место и роль этики деловых отношений в структуре приоритетных направлений эффективности деятельности предприятия.

Эффективность деятельности любой организации во многом зависит от соблюдения этических норм на всех уровнях управления и взаимодействия с персоналом. Это особенно актуально в условиях современности, когда цифровизация проникла во все сферы деятельности, в том числе и в HR. Наряду с традиционными принципами и нормами поведения, принятыми в организованных системах, появляются новые формы взаимодействия руководителя с подчиненными, партнерами, соискателями, инвесторами, органами местного самоуправления, что требует совершенствования навыков выстраивания этических взаимоотношений со всеми субъектами с использованием новых инструментов (мессенджеры, видеоконференции, вебинары, ведение страниц в социальных сетях и т.п.).

Этика деловых отношений является важным элементом в системе управления персоналом и работе HR-специалиста. Сформированность этических норм и культуры поведения у специалистов позволяет оценить профессионализм в сфере, где главным субъектом и объектом выступает человек и предполагается постоянное взаимодействие с людьми. Использование в профессиональной деятельности норм и правил этики деловых отношений воспринимается не только как высокий уровень профессионализма

специалиста, но и как признак устойчивого развития организации с социально ответственной позицией.

В пособии рассматриваются различные вопросы этики деловых отношений – от сущностных характеристик социально-экономического феномена до особенностей этикета, рассмотрена тема этики организации и этики взаимоотношений руководителя и подчиненного. Особое внимание уделено деловому общению, его дистанционным формам. Также пособие содержит контрольные вопросы для самопроверки и тестовые задания по каждой теме, набор кейсов.

Преподавание дисциплины «Этика деловых отношений» строится исходя из требуемого образовательным стандартом уровня базовой подготовки бакалавров в области управления персоналом. Дисциплина занимает важное место в курсе подготовки бакалавров по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Основная цель учебного пособия – рассмотреть различные стороны этики деловых отношений в современной организации, уделив внимание этическим принципам и нормам поведения специалиста по управлению персоналом.

Каждая глава учебного пособия содержит контрольные вопросы для самопроверки, тестовые задания, способствующие лучшему освоению материала. В тексте пособия представлен такой структурный элемент как «пример».

Авторы пособия отмечают тот факт, что не претендуют на полноту рассмотренных публикаций по этике деловых отношений, но полагают, что пособие позволит повысить уровень качественной подготовки обучающихся, изучающих не только дисциплину «Этика деловых отношений», но и такие дисциплины как «Конфликтология», «Деловые коммуникации», «Организационное поведение», «Основы управления персоналом», «Социологические исследования социально-трудовых отношений» и другие.

1 Этика деловых отношений в управлении персоналом организации

Сущность и содержание этики деловых отношений: понятие этики и морали как основных категорий. Виды этики. Этические принципы и нормы, этические проблемы и дилеммы.

Во все времена общество имело определенную мораль, т.е. различало понятия добра и зла, отвечало на вопрос: что такое хорошо и что такое плохо. Этика, как наука, занимается историей развития разграничения этих понятий и поиском ответов на поставленные вопросы.

В управленческой деятельности обращение к этике закономерно. Принятие управленческих решений, выстраивание социально-ответственных деловых отношений и коммуникаций с персоналом с учетом морально-этических категорий, способствует формированию социального капитала организации, увеличению ее конкурентного потенциала не только в глазах работников организации, но и партнеров, конкурентов, органов государственного управления.

Термин «**этика**» первым употребил древнегреческий философ Аристотель. Под этикой он понимал особый раздел философии, представляющего собой учение о нравственной деятельности и добродетелях. Этимология этого слова связана с древнегреческим словом «этос» (нрав, характер).

Этика - особое гуманитарное учение, объектом которого являются человек и система человеческих взаимоотношений, а предметом является мораль (нравственность).

Мораль - один из основных способов нормативной регуляции действий человека в обществе; особая форма общественного сознания и вид общественных отношений.

По способу своего существования, мораль - это система принципов, норм, нравственных идеалов и ценностей, которыми руководствуются люди в своем поведении.

Моральные принципы - это фундаментальные основные представления о должном поведении человека, на которых основываются нравственные нормы. Основные моральные принципы представлены на рисунке 1.

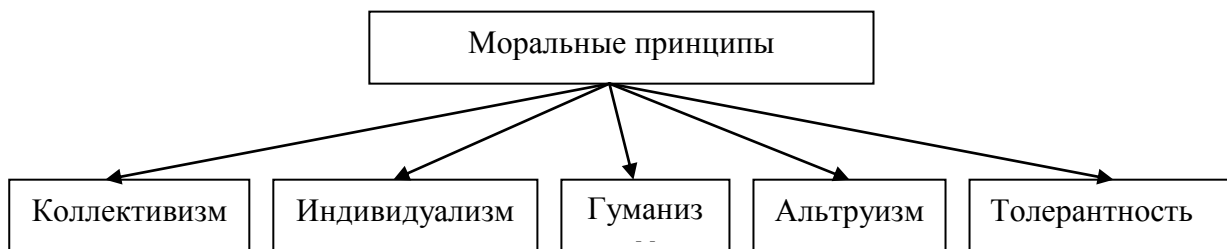


Рисунок 1 – Основные моральные принципы

Принцип коллективизма ориентирует людей на приоритетность общественных интересов над личными, что является прямым следствием общественной природы человека. Опираясь на данный принцип, человек отождествляет себя с определенными социальными группами, испытывает чувство сопричастности к ее ценностям, целям, интересам, принимает ее правила и нормы. Однако гипертрофированное проявление данного принципа может привести к утрате человеком своей индивидуальности, критического отношения к действиям других людей, возникновению конформизма.

Принцип индивидуализма, уравнивает предыдущий принцип и утверждает, ценность, уникальность и неповторимость отдельной личности. Индивидуализм побуждает человека к самореализации, наличию собственных взглядов и мнений, повышает уровень личной моральной ответственности.

Принцип гуманизма выражается в признании человека главной ценностью, а его интересов - приоритетными. Уважительное, бережное отношение к окружающим людям, признание права на собственное мнение, желание и готовность понять человека, оказать поддержку и помощь. Любую

деятельность необходимо оценивать по результатам, прежде всего по тому, как она служит человеку.

Принцип альтруизма близок к предыдущему и заключается в бескорыстной любви и заботе о благе другого человека, в готовности к самопожертвованию.

Принцип толерантности предполагает проявление терпимости к иным взглядам, ценностям, поведению; признание других вероисповеданий, рас, национальностей. Реализация данного принципа позволяет сделать общение позитивным и гармоничным.

Моральные принципы конкретизируются через определенные **моральные нормы**, которые представляют собой конкретные правила поведения, определяющие поведение человека по отношению к другим людям и самому себе. Основные моральные нормы представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные моральные нормы

Нравственный идеал - образец целостной, нравственно совершенной личности, к которому стремятся люди.

Последней составляющей морали являются **нравственные ценности** - представляют собой наиболее значимые идеи. Общекультурные нравственные ценности наглядно представлены на рисунке 3.

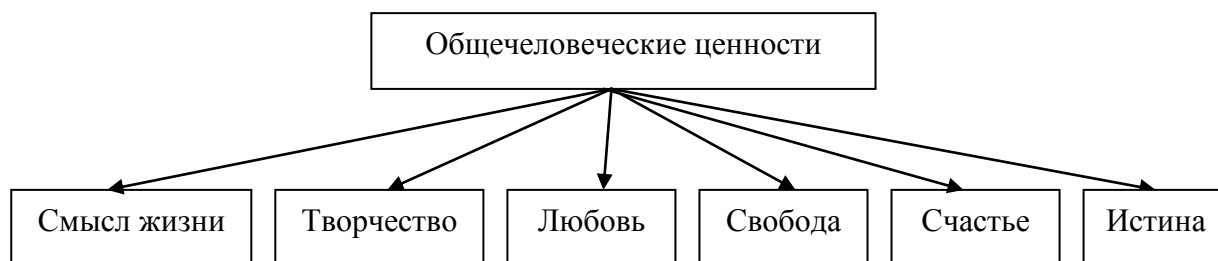


Рисунок 3 – Общекультурные ценности

Вопрос о **смысле жизни** является наиболее сложным и неоднозначным. Этим вопросом задавались и древние мыслители, задается и современный человек. На него нет окончательного и универсального ответа.

Свобода - одна из важнейших ценностных ориентаций личности. В разных этических учениях даются свои определения свободы:

- возможность достижения выгоды (прагматизм);
- абсолютная свобода деятельности, реализация эгоистических интересов (экзистенциализм);
- постижение Бога, следование законам божественной морали (религиозная этика);
- определение человека целью деятельности (антропоцентризм).

Безусловно, каждый находит свой смысл жизни; по-разному люди понимают любовь; и свобода у кого-то понимается как некие внешние ограничения, а кто-то ищет внутреннюю свободу. Однако эти идеи, хоть и по-разному, представляют ценность для большинства.

Этика, являясь, теорией морали, изучает ее природу, сущность и специфику развития, определяет ее значение на макро-, мезо- и микроуровне, рассматривает структуру нравственного сознания общества и личности, анализирует содержание и смысл категорий добра и зла, справедливости, долга, чести, совести, свободы и ответственности, счастья, смысла жизни. Однако,

этика занимается не только изучением теоретических вопросов, но и задает ценностную основу человеческой деятельности, представляет собой один из основных регуляторов жизни общества.

Этика является научным обоснованием того, как человеку следует поступать в тех или иных обстоятельствах, как ему надлежит жить и какие законы соблюдать.

Основные задачи, которые решает этика, представлены на рисунке 4.

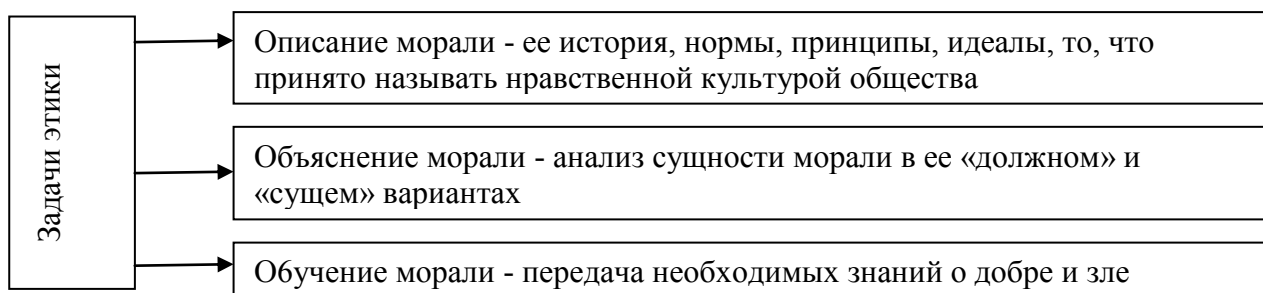


Рисунок 4 – Задачи этики

На рисунке 5 представлены виды этики, востребованные в разнообразных сферах деятельности.

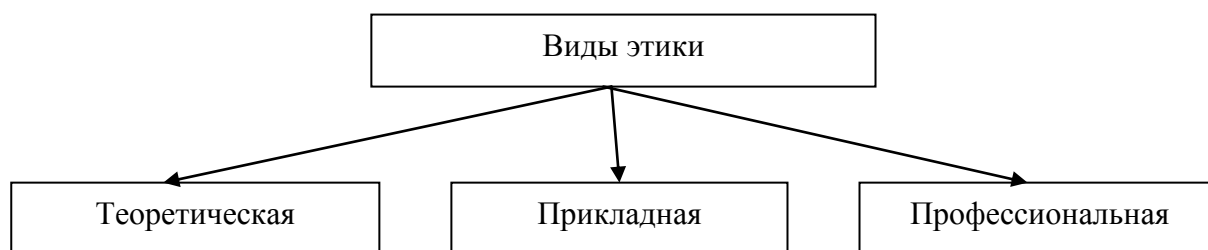


Рисунок 5 – Виды этики

Все виды этики относительно самостоятельны и одновременно связаны между собой. **Теоретическая этика** - исследует сущность морали, ее основные принципы и категории, функции и закономерности. **Прикладная этика** связана с конкретизацией этики прав человека в различных сферах жизни человека. Прикладная этика включает в свой состав профессиональную этику - систему моральных принципов, норм и правил поведения специалистов разного

профиля с учетом особенностей их профессиональной деятельности и конкретной ситуации. **Профессиональная этика** - это кодекс поведения, предписываемый тип отношений, которые представляются наилучшими с точки зрения выполнения работниками своих трудовых функций в профессиональной сфере.

Обратимся к элементам деловой этики. Элементами деловой этики являются категории, формирующие сущность и развитие этики деловых отношений. Важнейшие элементы представлены на рисунке 6. Перечислим и охарактеризуем каждый из них.



Рисунок 6 - Элементы деловой этики

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

Правила поведения - это нравственные предписания, устанавливающие порядок поступков человека, как в постоянных, так и в изменяющихся условиях. Иногда нравственные правила могут приходить в противоречие с экономической выгодой. У добросовестного руководителя (предпринимателя, государственного служащего и т.п.) подобная дилемма решается в пользу морального выбора.

Принципы делового общения - основные нравственные положения, определяющие характер профессиональной деятельности. Принципы делового общения обсуждаются в профессиональном сообществе, принимаются и закрепляются в каком-либо документе (хартии, кодексе, договоре, соглашении, стандарте и др.). Подобный документ не имеет юридического статуса, но является своеобразным нравственным законом. Соблюдение принципов делового общения является признаком организации, которой можно доверять в том числе и в ситуации поиска и выбора места работы.

Закономерности межличностных отношений - это связь и взаимозависимость объективно существующих явлений и процессов, возникающих во время деловых контактов. Закономерности межличностных отношений являются универсальной основой для формирования делового общения.

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

Стиль руководства - совокупность методов и приемов управления, присущих определенному типу руководителя. Как элемент деловой этики стиль руководства соотносится с определенными нравственными правилами

поведения и принципами взаимоотношений с работниками, партнерами, другими руководителями.

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

Деловая философия - система внутренних принципов и убеждений руководителя и работников организации, в соответствии с которыми они осуществляет свою профессиональную деятельность для достижения глобальных целей.

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

Разрешение конфликтов - технология нивелирования конфликтных ситуаций, возникающих в процессе совместной деятельности персонала организации, в ситуации принятия непопулярных кадровых управленческих решений.

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

Таким образом, под этикой понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно, этика деловых отношений в управлении персоналом должна опираться на морально-нравственные категории общества, формируя собственную нормативно-ценностную систему деловых отношений как внутри организации, так и во внешнем окружении в вопросе управления персоналом.

Этика деловых отношений является профессиональной этикой, регулирующей систему отношений между людьми в сфере трудовой деятельности. Принципы этики деловых отношений дают конкретному сотруднику в любой организации концептуальную этическую платформу для решений, поступков, действий, взаимодействий и т.п.

Безусловно, человеческие отношения слишком сложны, многогранны и ситуативны, чтобы отразить все многообразие их нюансов, однако, в теории и практике управления сформулирован ряд **принципов этики деловых отношений**, **главный** из которых звучит следующим образом: в рамках служебного положения никогда не допускайте по отношению к своим подчиненным, к руководству, к коллегам, к клиентам таких поступков, каких бы не желали видеть по отношению к себе.

Более подробно содержание профессиональной этики раскрываются через общие и частные принципы.

Общие принципы профессиональной этики представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Общие принципы профессиональной этики

Номер принципа	Характеристика
Первый принцип	В рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к коллегам своего служебного уровня, к клиентам и т.п. таких поступков, каких бы не желал видеть по отношению к себе
Второй принцип	Необходима справедливость при наделении сотрудников для их служебной деятельности ресурсами (денежными, сырьевыми, материальными и пр.).
Третий принцип	Данный принцип требует обязательного исправления этического нарушения независимо от того, когда и кем оно было допущено
Четвертый принцип	Данный принцип называют принципом максимума прогресса, служебное поведение и действия сотрудника, признаются этическими, если они способствуют развитию организации (или ее подразделений) с моральной точки зрения
Пятый принцип	Принцип минимума прогресса, в соответствии с которым действия сотрудника или организации в целом этичны, если они хотя бы не нарушают этических норм
Шестой принцип	Этичным является терпимое отношение сотрудников организации к моральным нормам, традициям и пр., имеющим место в других организациях, регионах, странах
Седьмой принцип	Рекомендует разумное сочетание индивидуального релятивизма и этического релятивизма с требованиями общечеловеческой этики

Продолжение таблицы 1

Номер принципа	Характеристика
Восьмой принцип	Индивидуальное и коллективное начало равно признаваемым за основу при разработке и принятии решений в деловых отношениях
Девятый принцип	Напоминает, что не следует бояться иметь собственное мнение при решении любых служебных вопросов
Десятый принцип	Никакого насилия, т.е. «нажима» на подчиненных, выражающегося в различных формах, например, в приказной, менторской манере ведения служебного разговора
Одиннадцатый принцип	Постоянство воздействия, выражающееся в том, что этические стандарты могут быть внедрены в жизнь организации не единовременным приказом, а лишь с помощью непрекращающихся усилий со стороны и менеджера, и рядовых сотрудников.
Двенадцатый принцип	При воздействии (на коллектив, на отдельного сотрудника, на потребителя и пр.) учитывать силу возможного противодействия. Дело в том, что, признавая ценность и необходимость этических норм в теории, многие сотрудники, сталкиваясь с ними в практической повседневной работе, по той или иной причине начинают им противодействовать
Тринадцатый принцип	Состоит в целесообразности авансирования доверием - к чувству ответственности сотрудника, к его компетенции, к чувству долга и т.п.
Четырнадцатый принцип	Настоятельно рекомендует стремиться к бесконфликтности. Хотя конфликт в деловой сфере имеет не только дисфункциональные, но и функциональные последствия, он - благоприятная почва для этических нарушений
Пятнадцатый принцип	Свобода, не ограничивающая свободы других - этот принцип, хотя и в неявной форме, обусловлен должностными инструкциями.
Шестнадцатый принцип	Данный принцип можно назвать принципом способствования: сотрудник должен не только сам поступать этично, но и способствовать такому же поведению своих коллег
Семнадцатый принцип	Данный принцип гласит: не критикуй конкурента. Имеется в виду не только конкурирующая организация, но и «внутренний конкурент» - коллектив другого отдела, коллега, в котором можно "усмотреть" конкурента

Здесь предлагаются основные принципы этики деловых отношений; перечень их может быть продолжен с учетом специфики деятельности организации и стратегии управления персоналом, применяемых методов управления персоналом. Показанные принципы этики деловых отношений должны служить основанием для выработки персоналом личной этической системы.

Нужно отметить, что для управления персоналом как функциональной подсистемы организации могут быть сформулированы частные принципы профессиональной этики как следствие конкретных условий, содержания и

специфики профессии. Пример как могут быть сформулированы частные принципы профессиональной этики в области управления персоналом представлены в таблице 2.

Пример 1.

Таблица 2 – Принципы профессиональной этики в управлении персоналом

Принцип	Краткая характеристика
Приверженность философии управления персоналом	Все решения в системе управления персоналом должны быть основаны на справедливости, соблюдении трудового законодательства, отсутствии дискриминации, отношении к наемному работнику как важнейшему ресурсу достижения стратегических и тактических целей организации
Профессионализм	Профессиональная подготовка – это норма для работников системы управления персоналом
Ответственность	При выполнении трудовых функций профессионал отвечает за результат каждого задания, операции, функции и т.п.
Связи с общественностью	Корректность, своевременность в работе с информацией и каналами связи в организации
Конфиденциальность	Не допущение персональной информации о работниках для всех членов организации и общественности

Пример 2.

В своей статье Е. Мамонов приводит пример, где наглядно демонстрируется принцип глубокого понимания важности персонала и ответственного отношения к наемным работникам:

«В одной IT-компании на должность рекрутера приняли женщину – специалиста с многолетним опытом подбора. На прошлых местах работы ей удавалось подбирать персонал на самые сложные позиции. В новой компании дело не заладилось с первых дней. Она грамотно выстраивала стратегию поиска, делала руководству обоснованные предложения по компенсационному пакету кандидатам, однако вакансии не закрывались.

Когда стали анализировать личность рекрутера, то оказалось, что ее ценности и ценности других сотрудников, а также образ жизни сильно

различаются. Она, например, наотрез отказывалась пользоваться смартфоном, предпочитая кнопочную «трубку», не имела ни одного аккаунта в социальных сетях. У кандидатов поколения Z, которые никогда не расстаются с гаджетами, это, естественно, вызывало недоумение.

Руководство компании приняло мудрое решение: увольнять HR-специалиста не стали. Ее перевели на аналитическую работу, чтобы она разрабатывала интересные и действительно ценные предложения и вела проекты.

На первой линии кандидатов встречали рекрутеры, максимально подходящие кандидатам по менталитету (молодые люди, не имеющие опыта в подборе, но способные разговаривать на языке кандидата). А вот уже дальше, когда нужно было оценивать компетенции, в процесс отбора включалась HR-менеджер».

Таковы общие подходы и формулировки принципов профессиональной этики. В рамках данного пособия мы ограничимся рассмотренными принципами. Руководителям HR-подразделений стоит разрабатывать принципы и на основании этих принципов вводить этические нормы на уровне своего отдела. Положительный эффект от внедрения обязательно проявится в работе специалистов всех HR-направлений, если они будут разделять рассматриваемые принципы.

Итак, этика должна быть проявлением общей нравственной культуры, воспитанности человека, его внутреннего отношения к окружающим.

Общественные нормы представлены на рисунке 7.

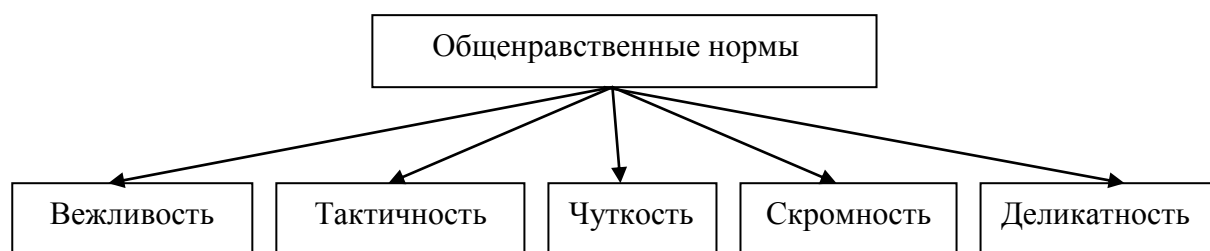


Рисунок 7 – Общественные нормы профессиональной этики

Профессиональная этика также базируется на общенравственных нормах. Одной из самых необходимых норм выступает **вежливость**, проявляющаяся во многих конкретных правилах поведения: в приветствии, обращении к человеку, умении помнить его имя и отчество, по возможности, важнейшие даты его жизни. Истинная вежливость непременно доброжелательна, так как она одно из проявлений искренней благожелательности по отношению к людям. **Благожелательность** - обязательная база вежливости. Непременным условием вежливости является искренность.

Другими важнейшими нормами выступают **тактичность** и **чуткость**. Содержанием этих качеств являются внимание, глубокое уважение к тем, с кем мы общаемся - коммуницируем и взаимодействуем, желание и умение их понять, почувствовать, что может доставить им удовольствие, радость или, наоборот, вызвать раздражение, досаду, обиду. Тактичность, чуткость проявляются в **чувстве меры**, которую следует соблюдать в разговоре, в деловых контактах, в умении чувствовать границу, за которой слова и поступки могут вызвать у человека незаслуженную обиду, огорчение, боль. Тактичный человек всегда учитывает конкретные обстоятельства: разницу возраста, пола, общественного положения, место разговора, наличие или отсутствие посторонних. В основе тактичного поведения лежит также умение владеть собой.

Обязательное **условие тактичности** - это **уважение** к другому, проявляющееся, в частности, в умении выслушать его, в способности быстро и безошибочно определить реакцию собеседника на то или иное высказывание.

Важной этической нормой выступает **скромность**, проявляющаяся в том, что человек не стремится показать себя лучше, способнее, умнее других, не подчеркивает своего превосходства, не требует для себя никаких привилегий, особых удобств, услуг. Вместе с тем скромность не должна проявляться в робости и застенчивости.

Деликатность - это слово наиболее емко выражает то, что мы имеем в виду, когда говорим о чутком, тонком отношении к окружающим, к их

чувствам. Но деликатность не должна превращаться в льстивость, приводить к восхвалению всего увиденного и услышанного.

Наряду с данными общепринятыми нормами важными в профессиональной этике моральными нормами выступают также честность, правдивость, обязательность, трудолюбие, справедливость, соблюдение обещаний и договоров.

Рассмотренные принципы и нормы не всегда учитываются в реальной, практике деловых отношений, но соблюдение этических принципов и норм является важным условием для повышения эффективности деятельности предприятия, укрепления деловых связей и деловых отношений в целом.

Отметим еще раз, что любое профессиональное общение должно протекать в соответствии с профессионально-этическими нормами и стандартами, овладение которыми зависит от ряда факторов. Их можно объединить в две группы, что представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Факторы, влияющие на овладение профессионально-этическими нормами и стандартами

Группа	Характеристика
Первая группа	Комплекс этических представлений, норм, оценок, которыми личность владеет от рождения, представление о том, что такое добро и что такое зло - т.е. собственный этический кодекс, с которым человек живет и работает, какую бы должность он ни занимал и какую бы работу ни выполнял
Вторая группа	Те нормы и стандарты, привносимые извне: правила внутреннего распорядка организации, этический кодекс фирмы, устные указания руководства, профессиональный этический кодекс.

Идеальной модель этического поведения сформируется в том случае, если собственные представления о том, что этично и что неэтично, совпадают с привнесенными извне профессиональными этическими нормами, поскольку, если такое совпадение отсутствует - полностью или частично, то могут возникнуть проблемы большей или меньшей степени трудности при уяснении, освоении и практическом применении этических правил, не входящих в комплекс личных моральных представлений.

Развитие общества и общественных отношений, изменения в формах взаимодействия требует непрерывного совершенствования профессиональной деятельности. Это влечет за собой соответствующую конкретизацию профессиональных обязанностей, определяет необходимость разработки новых систем моральных требований в различных сферах труда. Типологический анализ сферы трудовой деятельности позволяет не только определить объективные основания норм профессиональной этики, но и выделить ее основные виды.

Уточним, что в зависимости от сферы трудовой деятельности (производственно-экономической, научной, педагогической, художественной, экологической и т. д.) профессиональная этика подразделяется на соответствующие виды: этика врача, педагога, журналиста, ученого, актера, художника, предпринимателя, инженера, строителя, руководителя и др.

Структура профессиональной этики представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Структура профессиональной этики

Внутри видов профессиональной деятельности выделяется множество подвидов. Выделение видов и подвидов профессиональной этики

свидетельствует о многообразии нормативных требований к специалистам, необходимости учитывать специфику моральных отношений в каждой конкретной сфере профессионального труда. При этом существуют общие профессиональные моральные нормы, которые выступают как руководящие начала, правила, образцы, требования к профессиональной деятельности человека на основе гуманистических идеалов.

В зависимости от специфики моральных требований в различных видах профессиональной деятельности определяется значимость нравственных норм, регулирующих отношения специалистов. Но некоторые профессии характеризуются повышенными моральными требованиями. Это профессии, объектами которых выступают человек, его жизнь, здоровье, формирование его профессиональных и духовных качеств (медицина, воспитание, обучение и др.). Данные сферы труда не поддаются запрограммированной технологической упорядоченности, для них невозможна жесткая регламентация, требуются творческая активность, максимум гуманизма и самоотдачи профессионала. Повышенные моральные требования определяют для них первостепенное значение чувства долга и высокую меру ответственности. Они с необходимостью включают дополнительные моральные нормы поведения - порядочность в общественной и личной жизни, бескорыстность, самоотверженность и др.

На современном этапе достаточно разработана этика предпринимательской деятельности, врачебная этика, педагогическая, этика государственной службы и государственного служащего. Несмотря на то что существует более тысячи профессий, и их количество постоянно увеличивается, требования к поведению представителя разных профессий не всегда уточнены и выражены в четкой, упорядоченной системе. Многие правила деятельности просто общеприняты. Часть новых профессий не имеет пока устоявшихся традиций и длительной истории (программисты, робототехники и HR-специалисты в том числе).

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

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

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

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

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

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

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

Таким образом, реализация общих принципов и норм этики деловых отношений имеет свою специфику и степень выраженности в зависимости от

сферы деятельности, объекта профессионального воздействия, уровня ответственности за результат деятельности, личностных качеств самих людей.

О проблемах и дилеммах в этике деловых отношений. **Моральная дилемма** представляет собой ситуацию сложного выбора между двумя противоположными вариантами поведения, когда необходимо сделать трудный выбор. Такая ситуация характеризуется противоречием между двумя моральными нормами, то есть по сути ставит человека в ситуацию выбора между противоположными решениями. Постоянными моральными дилеммами современного общества перед которыми стоят субъекты деловых отношений можно назвать следующие:

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

В равной мере такие вопросы поднимаются на всех уровнях и во всех сферах деятельности, открытым только остается вопрос результат разрешения проблемы и его влияние на субъекта.

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

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

Серьезные моральные проблемы возникают и на микроуровне, внутри организаций, в таких областях, как:

- принятие управленческих решений;
- взаимоотношения между руководителями и подчиненными;
- служебные разоблачения и сигнализаторство;

- положение женщин в организации;
- взаимные услуги.

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

- уверенность в том, что данная деятельность не выходит за рамки этических и юридических норм, т.е. на самом деле не является аморальной;
- уверенность в том, что данная деятельность отвечает интересам индивида или организации и что ожидаются именно подобные действия;
- уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», так как никогда не будет обнаружена и обнародована;

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

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

С каждым годом доля женщин на производстве, в управлении, на государственной службе непрерывно возрастает. Женщины все более завоевывают оплачиваемые сферы занятости и профессии. Но, несмотря на достигнутый прогресс **в положении женщин в организации**, они продолжают сталкиваться с серьезными проблемами, в том числе:

- заработок, в отличие от мужчин, работающих в той же области, ниже;

- ограничение карьерного продвижения на высшие управляющие должности (так называемый «стеклянный потолок»);

- сексуальные домогательства, оказывающие влияние на деятельность и дальнейшую карьеру.

Нередко в деловых отношениях проблемы решаются в нарушение существующего юридического, экономического, морального порядка, за счет использования положения отдельных людей, имеющих привилегированный доступ к товарам и услугам. В системе **взаимных услуг** получатель обязан возратить услугу когда-нибудь в будущем, но с «процентами». А когда услуга возвращена, то человек, ранее оказавший её, снова обязан отплатить за эту еще большей услугой. Разрастаясь, система такого рода неформальных взаимоотношений по принципу «ты - мне, я - тебе» разрушает существующие официальные отношения между людьми и организациями. Ситуация с незаконным или безнравственным получением некоторых товаров или услуг может принять этически более сложную форму, когда человек представляет не свои интересы, а интересы организации, т. с. ее персонала, клиентов, потребителей.

Таким образом, выработка нравственно выверенной линии поведения каждого сотрудника, коллектива и организации в целом является важнейшей задачей менеджмента организации. От успеха в этом непростом деле зависит репутация организации, ее управленческой команды, отдельных структурных подразделений и каждого сотрудника. Поскольку современные предприятия функционируют и развиваются, как правило, в многопрофессиональных средах, система моральных регулятивов корпоративного поведения должна выстраиваться в рамках деловой этики.

Контрольные вопросы для самопроверки

1 Что Вы понимаете под этикой?

2 Что является объектом деловой этики?

- 3 Что понимается под этикой в широком смысле?
- 4 Что является предметом изучения деловой этики?
- 5 Какие принципы относятся к разряду общих принципов деловой этики?
- 6 Какие принципы относятся к разряду частных принципов деловой этики?
- 7 На какие виды подразделяется деловая этика?
- 8 Назовите факторы, влияющие на овладение профессионально-этическими нормами и стандартами.

Тест по теме «Этика деловых отношений в управлении персоналом организации»

1 К важнейшим «вечным» моральным дилеммам, которые стоят перед субъектами деловых отношений, можно отнести следующие (множественный выбор):

- А) программы формирования оптимальной системы стимулирования и программ лояльности по отношению к партнерам;
- Б) соотношение целей и средств их достижения;
- В) выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;
- Г) вопрос материальных и духовных ценностей при принятии решений.

2 Что понимается под фундаментальными представлениями о должном поведении человека, на которых основываются нравственные нормы?

- А) моральные законы;
- Б) моральные принципы;
- В) моральные методы;
- Г) наука о морали.

3 Что не относится к основным задачам этики?

- А) описание морали;

- Б) объяснение морали;
- В) обучение морали;
- Г) адаптация морали.

4 Одна из форм нравственных требований, которая регулирует социальные моральные отношения.

- А) моральные нормы общества;
- Б) моральные нормы организации;
- В) моральные нормы работника;
- Г) гражданские качества.

5 Что понимается под нравственными предписаниями, которые устанавливают порядок поступков человека, как в постоянных, так и в изменяющихся условиях?

- А) организационное поведение;
- Б) поведение сотрудников;
- В) правила поведения;
- Г) методы поведения.

6 Связь и взаимозависимость объективно существующих явлений и процессов, возникающих во время деловых контактов, представляет собой...

- А) закономерности межличностных отношений;
- Б) принципы делового общения;
- В) методы делового общения;
- Г) права и ответственность.

7 Данная этика исследует сущность морали, ее основные принципы и категории, функции и закономерности.

- А) теоретическая этика;
- Б) нормативная этика;
- В) прикладная этика;

Г) профессиональная этика.

8 Система нравственных требований, предъявляемых руководителю предприятия либо одному из его подразделений со стороны подчиненных, других руководителей, партнеров.

А) государственная этика;

Б) социальная этика;

В) производственная этика;

Г) управленческая этика.

9 Основная цель прикладной этики:

А) определение и выяснение того, что есть хорошее поведение;

Б) решение моральных проблем, имеющих особый характер, судьба которых решающим образом зависит от сознательно выраженной воли общества;

В) способствовать реализации максимально конкретизированной системы принципов и норм поведения, характерной для разных специалистов;

Г) развитие самосознания отдельного индивида, формирование его способности к нравственному и духовному самосовершенствованию.

10 Кодекс поведения, предписываемый тип отношений, которые представляются наилучшими с точки зрения выполнения работниками своих служебных обязанностей в той или иной профессиональной сфере.

А) теоретическая этика;

Б) нормативная этика;

В) прикладная этика;

Г) профессиональная этика.

2 Этика деятельности организации

Этика и социальная ответственность организации. Этические нормы в деятельности организации. Повышение этического уровня организации.

Социальная ответственность - это форма этики и поведения организации во взаимодействии с внешним окружением и во внутренней среде, ее социальный портрет. В теории и практике управления сформировалось следующее понимание о социальной ответственности организации. Организация социально ответственна, получая прибыль не нарушая законов и норм государственного регулирования. С этой позиции организация преследует только экономические цели. Другой подход предполагает, что помимо экономических ориентиров организация должна ставить и социальные цели, сознательно и с пониманием учитывать аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей, партнеров, клиентов, местное сообщество, а также стремиться к конкретному позитивному вкладу в решение проблем общества.

Общественность ожидает от современных организаций не только демонстрации высоких экономических результатов, но и существенных достижений с точки зрения социальных целей человека и общества.

Следовательно, с одной стороны, организация - это экономическая система, обязанная заботиться об эффективности использования своих ресурсов. Поступая таким образом, организация выполняет экономическую функцию производства товаров, продукции или оказания услуг, необходимых обществу и обеспечивая устойчивое развитие компании.

С другой стороны, организация - это нечто большее, чем экономическая система. Современная организация - это феномен из множества составляющих, которые определяют сущностные характеристики существования и деятельности организации. К таким составляющим относятся потребители, поставщики, средства информации, союзы или объединения, работники,

акционеры и др. Эта многослойная общественная среда может сильно влиять на достижение целей организации, в связи с чем возникает необходимость уравнивать экономические и социальные цели, тем самым формируя социально ответственную позицию.

Оценка социальной деятельности организации, как правило, проводится с выделением следующих критериев ответственности: экономический, юридический, этический и добровольный. Пирамида корпоративной социальной ответственности по А. Кэрроллу представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Пирамида корпоративной социальной ответственности по А. Кэрроллу

Экономическая ответственность: сводится исключительно к максимизации прибыли, повышению экономических результатов и показателей. Согласно М. Фридмену, деятельность организации должна быть подчинена получению прибыли, а ее единственная миссия заключается в повышении прибыли (до тех пор, пока действия организации не выходят за рамки закона).

Юридическая ответственность. Под юридической ответственностью понимается необходимость для организации следовать установленным обществом правилам, достижение ее экономических целей в рамках закона.

Этическая ответственность. Этически ответственное поведение компании означает общественно полезные действия, которые не

предусмотрены законами либо не отвечают прямым ее экономическим интересам.

Филантропическая ответственность. Принятие на себя ответственности носит для корпорации исключительно добровольный характер и связано с желанием компании внести свой вклад в развитие общества, к которому ее не обязывают ни экономические мотивы, ни законы, ни этика. Как правило, имеются в виду различные действия филантропического характера, которых никто не требует и которые не приносят компании ощутимой выгоды.

Существует различие между юридической и социальной ответственностью. Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может, а чего не должна делать организация. По каждому вопросу существуют сотни и тысячи законов и нормативов: например, как обеспечить охрану окружающей среды, как осуществлять наем на работу, каковы минимальные требования по безопасности продукции и т.п. Организация, подчиняющаяся всем этим законам и нормативам, ведет себя юридически ответственным образом, однако при этом не может считаться социально ответственной, если не выполняет соответствующие обязательства перед обществом.

Обществу и человеку совсем не безразлично, какими средствами и по каким правилам достигаются цели организации. Поэтому все острее встает вопрос об этических отношениях внутри организации и об отношениях с другими организациями.

Этические правила закрепляются в законодательстве. Фактически все правовые нормы являются отражением этических взглядов, носителем которых в момент принятия законов был законодатель.

Таким образом, в разных законах, в том числе в гражданском законодательстве, есть нормы, которые имеют четко выраженную этическую направленность. Это, например, ст. 10 Гражданского кодекса РФ, устанавливающая пределы осуществления гражданских прав. В соответствии с

ней установлены пределы свободы граждан: запрещена деятельность исключительно с намерением причинить вред другому лицу, а также злоупотребление правом в иных формах. Кроме того, не допускается использование гражданских прав в целях ограничения конкуренции, а также злоупотребление доминирующим положением на рынке.

В трудовом законодательстве этическая функция выражена слабее, чем в гражданском; это является его недостатком: ведь трудовые правоотношения предполагают более тесную связь людей, чем гражданские. В Трудовом кодексе РФ нет норм, которые несли бы прямую этическую нагрузку.

По своему этическому и экономическому содержанию трудовые отношения могут быть трех видов: сотрудничество, соперничество, эксплуатация. При этом они могут присутствовать в отношениях одновременно, но с доминированием одного из них.

Общество как совокупность отдельных и объединенных в организации людей предполагает наличие социальных функций, ответственности у организации, и у людей. При этом в современных условиях социальные ожидания разных общественных групп в отношении организаций, предпринимателей постоянно меняются.

Социально ответственная стратегия организации может быть для нее исключительно полезной. Традиционно называют следующие преимущества, которые получают организации, придерживающиеся политики социальной ответственности:

- формируется более привлекательный образ организации в обществе;
- возрастает доверие к организации и формирование ее социального капитала;
- увеличиваются количественные и качественные показатели, обусловленные улучшением отношения к организации;
- появляются новые перспективы и возможности, обусловленные социально ответственным поведением;

- благодаря возросшему авторитету организация может вести более активную, эффективную политику в обществе, расширяя свою деятельность и влияние и другие.

Предпосылками социально ответственной стратегии служат объективные условия, к которым, прежде всего, нужно отнести наличие ресурсов в организации - материальных, финансовых, человеческих.

В то же время сдерживающими факторами и событиями для реализации социально ответственной стратегии могут стать:

- необходимость увеличения затрат при неизменном уровне дохода;
- необходимость изменения условий существования на рынке (для поддержания своих доходов организация повышает цены с целью покрытия издержек (средств, которые предназначены для реализации социальных программ);
- мнение руководства или негативный опыт, что вложение средств в социальную сферу часто бывает неэффективным;
- невысокий уровень квалификации персонала организации в области социального проектирования, разрешения социальных проблем и т.п.

Таким, образом, для успешного функционирования организация должна уметь откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду более благоприятной. Расходы на социальную ответственность оправданы фактором совершенствования различных сегментов общества, а также созданием положительного имиджа организации, снижением уровня социального напряжения в обществе и в регионе присутствия компании и др.

Пример 3.

Опыт различных стран и компаний показывает, что социальная ответственность находит свое выражение в реализации собственных корпоративных социальных программах, основанных на общих представлениях

о корпоративной социальной ответственности (соблюдение законов и норм общественной жизни, забота о безопасных условиях труда для своих работников, производство безопасных товаров и услуг, защита интересов инвесторов и предоставление им объективной информации, участие в повышении качества жизни населения региона присутствия компании). Такие программы направлены на:

- проведение добросовестной деловой практики;*
- поддержку развития населения регионов;*
- защиту окружающей среды и экологическую безопасность деятельности;*
- ресурсосбережение (бережливое производство);*
- развитие персонала;*
- проведение социально-организационных изменений;*
- социально ответственное инвестирование.*

Итак, регулирование отношений, не обозначенных в законодательстве и не являющихся обязательными для исполнения в рамках закона, характеризующих социально ответственную позицию организации происходит при помощи этических норм. Этические нормы - это ценности и правила этики, которых должны придерживаться работники организации в своей деятельности. Правила содержат права, обязанности и ответственность за неисполнение обязанностей или превышение прав.

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

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

Принятые правила не имеют статуса нормативного правового акта, и за их нарушение нельзя применять юридические санкции, меры дисциплинарной ответственности. Средством защиты нормы от нарушения является общественное мнение, комиссии по этике или подразделения, рассматривающие конфликты.

Этический уровень организации характеризуется степенью ориентации руководителей и ее рядовых сотрудников в своем поведении и принятии решений на нравственные нормы деловых отношений. Этика трудовых отношений в российских условиях предполагает их оценку с помощью таких понятий, как:

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

Для повышения уровня этичности поведения руководителей и рядовых сотрудников в организациях проводятся различные мероприятия. Руководство компании призвано контролировать ее моральное «здоровье», используя такие методики, как личный пример, морально-этический кодекс и различные этические структуры.

1 Личный пример. Руководители всех уровней должны открыто и уверенно поддерживать нормы этичного поведения, выступать инициаторами обновления этических ценностей организации. Приверженность этическим ценностям необходимо декларировать во время выступлений, в директивах, внутрифирменных публикациях. Но особую роль играют действия высшего менеджмента. Если руководство приносит этику в жертву сиюминутным интересам, в компании мгновенно распространяются слухи об этом.

Последующие клятвы в приверженности этическим идеалам бесполезны. Таким образом, поведение руководителей задает тон всей организации.

2 Моральный кодекс (этический кодекс). Это формальное изложение этических и социальных ценностей организации; он призван донести до сотрудников принципы, которых придерживается компания. Как правило, моральный кодекс организации базируется на заявленных принципах организации, либо в нем излагается ее политика. Заявленные принципы определяют ценности компании и в общих чертах описывают ее обязанности, качество продукции, отношение к работникам. Наиболее значимые из них можно отнести к тому, что называется «корпоративное кредо». Заявленная политика - это общее описание порядка действий организации и ее работников в конкретных, затрагивающих вопросы этики и морали ситуациях (рыночная практика, конфликты интересов, соблюдение законов, патентная практика, подарки сотрудникам, предоставление им равных возможностей). В моральном кодексе компании, как правило, формулируются ценности или образцы поведения работников (допустимые, желаемые, неприемлемые) и возможная реакция менеджмента. Обычно их доводят до работников в виде печатных материалов. Этический кодекс может быть разработан для организации в целом, и в этом случае он содержит общие как для руководителей, так и для рядовых исполнителей этические правила. Кодекс может быть также создан для определенных функциональных подразделений с целью решения специфических этических проблем. Чтобы сделать этические кодексы более действенными, в организациях обычно принимают и определенные дисциплинарные меры, направленные на наказание за нарушение кодекса и поощрение поступков, совершенных в соответствии с правилами этического кодекса.

Этический кодекс выполняет три основные функции:

- формирование доверия со стороны референтных внешних групп (описание политики по отношению к клиентам, поставщикам, партнерам, инвесторам);

- регламентация поведения персонала в сложных этических ситуациях (регламентация приоритетов во взаимодействии со значимыми внешними группами, определение порядка принятия решений в сложных этических ситуациях, указания на неприемлемые формы поведения);

- совершенствование организационной культуры (кодекс как коммуникационный канал, может обеспечить доведение нормативно-ценностных ориентиров организации до всех работников и тем самым повышать корпоративную идентичность, с помощью кодекса задаются определённые модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности).

Типы этических кодексов:

- регулятивный документ с детально разработанными правилами, включая санкции, предусмотренные в случае нарушения кодекса;

- краткий кодекс, включающий абстрактные положения о ценностях, философии, целях организации;

- подробный кодекс социальных обязательств организации перед инвесторами, работниками и т.д.

Чтобы стать работающими, правила этического кодекса должны реально соответствовать следующим требованиям:

- они должны быть несколько выше существующей практики, ориентировать работников на нечто большее, чем пока принято, оставаясь посильными для исполнения;

- отклонение от их исполнения кем-либо должно быть фактически наглядным и легко оцениваемым со стороны окружающих, т.е. правила должны быть такими, чтобы их нарушение сразу фиксировалось.

3 Этические структуры. К этическим структурам относятся различные системы, должности и программы, с помощью которых организация стремится стимулировать соответствующее моральным принципам поведение работников:

- **Разрабатываются карты этики** – набор этических правил и рекомендаций, конкретизирующих этический кодекс организации для каждого работника. Они содержат также имя и телефон консультанта организации по

этическим вопросам. Данный метод активно применяется в японских компаниях.

- **Создаются комитеты по этике**, обычно располагающие определенным набором функций, к которым относят следующие: внесение этических вопросов для обсуждения правлением или представителями высшего менеджмента; доведение основных требований этического кодекса до сведения всех руководителей и работников; анализ и пересмотр кодексов на основе ежегодных внутриорганизационных отчетов, социальных изменений в обществе и внешних условий функционирования; поддержка кодекса путем разработки системы санкций; обеспечение высшего уровня менеджмента консультациями по этическим вопросам. Комитет по этике компании, как правило, образует группа высших руководителей, на которых возложена обязанность наблюдать за соблюдением работниками этических принципов и выносить решения в случае возникновения спорных ситуаций. Кроме того, комитет отвечает за наказание тех, кто нарушает правила этики, что имеет немаловажное значение, если организация стремится непосредственно повлиять на поведение работников. Уполномоченный по вопросам этики – это один из высших руководителей компании, являющийся ее «совестью», который занимается сбором и анализом информации о возникающих этических проблемах, он занимается урегулированием конфликтов, а также указывает руководству на потенциальные источники затруднений.

Одни организации создают постоянные комитеты по этике для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов - руководители высшего уровня. Другие предпочитают приглашать специалиста по этике бизнеса, так называемого адвоката по этике. Роль такого «адвоката» - выработка суждений по этическим вопросам, связанным с действиями организации, а также выполнение функции ее «социальной совести».

- **Проводятся социальные ревизии** для оценки и составления отчетов о реализации социальных программ организации. Сторонники социальной

ревизии полагают, что отчеты такого типа могут свидетельствовать об уровне социальной ответственности организации.

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

– Проводится **этическая экспертиза**, представляющая собой всесторонний анализ конкретного аспекта деятельности организации (или конкретного проекта), которая вызывает обеспокоенность высшего руководства, персонала или общественности и может повлиять на имидж и перспективы организации. Результатом такой экспертизы становится система предложений, направленных на улучшение морального климата и моральной респектабельности организации, а также внесение коррективов в практику деятельности организации (или ее конкретных проектов).

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

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

Контрольные вопросы для самопроверки

1 Что вы понимаете под социальной ответственностью организации?

2 Дайте определение юридической ответственности.

3 Перечислите принципы эффективной политики социальной ответственности, которые могут служить ориентирами для организации.

4 Назовите правила запрещающие дискриминацию.

5 Назовите подходы к контролю морального «здоровья» организации.

6 Перечислите функции этического кодекса.

7 Назовите типы корпоративных этических кодексов.

Тест по теме «Этика деятельности организации»

1 Что понимается под необходимостью для организации следовать установленным обществом правилам, достижение ее экономических целей в рамках закона?

- А) юридическая ответственность;
- Б) этическая ответственность;
- В) экономическая ответственность;
- Г) филантропическая ответственность.

2 Регулирование моральных отношений, которые не обозначены в законодательстве, на предприятиях происходит при помощи...

- А) этических норм;
- Б) трудового соглашения;
- В) организационной структуры;
- Г) методов управления.

3 Ответственность - это (множественный выбор):

А) выражение ответственности человека за свое поведение перед самим собой, форма самоутверждения личности;

Б) нравственная задача, которую человек формулирует для себя сам на основании нравственных требований, обращенных ко всем;

В) категория этики, характеризующая личность с точки зрения выполнения ею нравственных требований, соответствия ее моральной деятельности нравственному долгу, рассматриваемого с позиций возможностей личности;

Г) обязанность и необходимость давать отчет в своих действиях, поступках, отвечать за их возможные последствия.

4 Следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может, а чего не должна делать организация - это...

- А) юридическая ответственность;
- Б) социальная ответственность;
- В) моральная ответственность;
- Г) дисциплинарная ответственность.

5 Сколько основных функций выполняет этический кодекс?

- А) 2;
- Б) 3;
- В) 5;
- Г) 6.

6 Для оценки и составления отчетов о реализации социальных программ предприятия проводится...

- А) социальная ревизия;
- Б) государственный аудит;
- В) аттестация кадров;
- Г) этическое консультирование.

7 Когда возникающие проблемы не могут быть решены силами самого предприятия из-за отсутствия соответствующих структур, сложности и

противоречивости ситуации, связанной с конкретными моральными дилеммами, то проводится...

- А) социальная ревизия;
- Б) государственный аудит;
- В) этическая экспертиза;
- Г) этическое консультирование.

8 К основным направлениям социальных программ на предприятии относят:

- А) развитие персонала;
- Б) ресурсосбережение;
- В) добросовестная деловая практика;
- Г) все варианты верны.

9 В настоящее время, к пониманию того что такое социальная ответственность, в России существует минимум:

- А) 2 подхода;
- Б) 3 подхода;
- В) 4 подхода;
- Г) 5 подходов.

10 Отказ компании от всех обязанностей - это...

- А) обструкция;
- Б) тактика защиты;
- В) приспособление;
- Г) проактивные действия.

3 Этика взаимоотношений руководителя и подчиненного

Закономерности межличностных взаимоотношений и социально-психологический климат в организации. Управленческая этика: взаимоотношения руководителя и подчиненного. Этикет руководителя.

В процессе профессиональной деятельности и профессиональной коммуникации следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений. Под **закономерностью межличностных отношений** понимается объективно существующая устойчивая связь явлений, возникающих в межличностном общении и накладывающая значительный отпечаток на его характер. Во многом характер этого общения зависит от понимания ниже представленных закономерностей и собственной интерпретации этичности поведения в деловых отношениях.

По мнению А. Я. Кибанова, учет особенностей проявления этих закономерностей позволит правильно оценить складывающуюся межличностную ситуацию, причем такая оценка особенно важна во взаимоотношениях руководителя и подчиненного. Адекватная оценка ситуации дает возможность сформировать эффективную линию поведения, включить в действие необходимые в данный момент правила этики делового общения.

Одной из основных является **закономерность неопределенности отклика** или, другими словами, зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий их личностных особенностей, конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностей передачи воздействия.

Кроме вышеназванной закономерности межличностных отношений действует **закономерность неадекватности отображения человека человеком и неадекватности самооценки**. Ее смысл состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя. Действие

этой закономерности указывает на то, что любой человек, производящий оценку результатов труда, профессионального поведения, личностных качеств других людей (коллег, подчиненных, руководителей, внешних партнеров и т. д.), должен соблюдать максимальную взвешенность и корректность. При этом следует иметь в виду, что любая оценка на данный конкретный момент времени не может быть окончательной. Любой человек, подвергающийся оценке, обладает возможностью развития и изменения своих способностей, личностных свойств и мотивационных установок. Необходимо также учитывать, что в конкретный момент времени человек может находиться в таком физическом, интеллектуальном и эмоциональном состоянии, которое в целом нехарактерно для него и может измениться достаточно быстро.

Большое значение в межличностных отношениях имеет **закономерность искажения смысла информации**. Она действует объективно и тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации на входе и выходе любого процесса. Влияние данной закономерности особенно характерно для управленческой информации, циркулирующей в рамках одной или нескольких организаций. Этот вид информации связан с большим числом сотрудников и большим числом ступеней иерархической структуры, что объективно влияет на отклонение смысла информации от первоначального в процессе ее движения.

Указанные особенности влияют на социально-психологический климат в коллективе. **Социально-психологический климат** - это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей и ориентации.

Факторы, влияющие на социально-психологический климат отражены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Факторы, влияющие на социально-психологический климат

Выделяют положительный и негативный социально-психологический климат, что отражено в таблице 4.

Таблица 4 – Краткая характеристика видов социально-психологического климата

Положительный	Отрицательный
Благоприятно влияет на социальное самочувствие работников организации, их отношение к труду и работе, лояльность к организации, положительное восприятие организационных изменений, что в итоге позитивно сказывается на результатах деятельности организации	Не благоприятно влияет на социальное самочувствие работников организации, характеризуется чувством тревоги и неопределенности, снижением способности работника контролировать свои эмоции и поступки, наличием большого количества конфликтов, нарушением нравственных норм взаимоотношений между сотрудниками

Показателями положительного климата являются: удовлетворенность работников трудом, своим положением и отношениями в коллективе, чувство безопасности, уверенности в завтрашнем дне, уважительные отношения с коллегами, руководством и подчиненными.

Неудовлетворенность работой, повышенная тревожность, неуверенность в завтрашнем дне, конфликты на рабочем месте приводят к высокому уровню напряженности в коллективе, снижению работоспособности работников.

Уровень социально-психологического комфорта и эмоциональное состояние работников во многом определяются поведением и личными качествами руководителя. Источником напряженности во взаимоотношениях с коллективом могут служить и такие качества руководителя, как: безапелляционность; агрессивность; феномен каузальной атрибуции (успехи коллектива ставятся в заслугу руководителю, а просчеты - в вину подчиненным); неспособность к эмпатии; «одномерность» восприятия своих подчиненных; «эмоциональная глухота». В управленческой среде такой тип руководителя и характер его руководства определяется как «трудный», «токсичный». Причиной подобного поведения руководителя нередко может служить низкая профессиональная самооценка, недостаточный уровень профессиональной компетентности, незрелость личности.

Пример 4.

В своем исследовании С. В. Ионова отмечает следующее: «Нарушение норм деловой этики руководителями и работниками организаций, связывается с невежливостью и грубостью как стилем коммуникативного поведения: фамильярным поведением, разговором на повышенных тонах, руганью, принижением достоинства подчиненных, - обусловленных неумением или нежеланием выполнять требования речевой кооперации». В исследовании приведены следующие примеры с сайтов различных компаний.

«У нас каждое утро начинается с крика. Распахивается дверь, и начальник из своего кабинета начинает по очереди всем устраивать - разнос. Раньше переживали, а теперь привыкли. На работу это никак не влияет. Он отведет душу, и мы дальше работаем».

«У нашего босса любимыми приветствиями и обращениями давно стали - ну что, тупицы, - к работе, безмозглое стадо, - по местам, армия идиотов».

«Начальник отдела – отвратительный человек. К сотрудникам относится как к расходному материалу. Часто из ее уст слышится «вы из шарашкиной конторы, никто вас не возьмет, кому вы нужны»».

«Знайте, это отвратительный человек. Она не знает, чего хочет. Много бесполезных идей, а считает, что они у нее все гениальные, постоянно орет, позвонить может ночью своим сотрудникам».

Пример 5.

По мнению А.П. Егоршина, «трудные руководители» имеют несколько общих характерных черт:

- их лозунг «Это не моя вина!»; по этой причине кто-нибудь другой всегда обвиняется во всем, что выполняется неправильно;*
- общение с ними истощает время и силы их сотрудников;*
- энергия, затрачиваемая их служащими при контакте с ними, обычно не соответствует действительной проблеме, которая рассматривается;*
- «трудные руководители» обычно приводят подчиненных в замешательство нелогично стилизованной манерой поведения.*

Имея дело с трудным руководителем, можно выбрать несколько приемлемых вариантов. Наиболее эффективная стратегия определяется в зависимости от типа трудного руководителя и собственных специфических особенностей личности. Возможные варианты поведения:

1 Ничего не делайте, продолжайте делать то, что вы делали все время.

2 Переоцените своего руководителя. Отдельные руководители в действительности не являются трудными. У них просто свои представления о ролях, целях или ценностях.

3 Усовершенствуйте стиль взаимодействия с руководителем. Иногда самый лучший подход – забыть о стремлении изменить руководителя и усовершенствовать собственное поведение.

4 Поговорите с руководителем. Если руководитель склонен к диалогу, то попросите его о встрече и тщательно к ней подготовьтесь, задавайте имеющие смысл вопросы и наблюдайте за его реакцией, при этом используйте обратную связь, выражая свое одобрение в тех случаях, когда сочтете необходимым. Поговорите анонимно. Если вы боитесь сказать руководителю о том, что вы думаете, прямо, можете попробовать довести до него свои мысли с помощью тактичного, внимательного, но все же честного письма.

5 Выберите перевод по службе или смените организацию. Если вам нравится организация, но не нравится руководитель, получение перевода –это лучшая альтернатива. Подберите тип руководителя, которого вы хотели бы иметь и решите какого типа работу вы хотели бы делать. Составьте список нескольких руководителей, с которыми вы хотели бы работать, и прямо или косвенно «забросьте удочку» наилучшему кандидату.

Представленные примеры показывают важность морально-нравственных основ в управленческих взаимоотношениях руководителя и подчиненных. В самом общем виде под **управлением** понимается функция, обеспечивающая сохранение определенной структуры, организованных систем, поддержание режима их деятельности, реализацию их программы и целей. Вне этических норм социальное управление невозможно, так как его главными компонентами выступают либо люди как члены различных организаций, либо организационные подразделения в целом. Индивиды (либо самостоятельно, либо в составе социальной группы) вступают в сложные управленческие взаимоотношения.

Поскольку управленческая деятельность считается определенным видом общественно полезной деятельности, т.е. видом профессии, можно выделить такую разновидность профессиональной этики как **управленческая этика**. Управленческая этика регулирует:

- процесс воздействия руководителя (субъекта управления) на коллектив или на отдельного работника (объект управления) по координированию их совместной деятельности для достижения наилучших результатов;

- отношения между членами организации, находящимися на одном иерархическом уровне, направленные на взаимное согласование действий, между различными организационными подразделениями той или иной управленческой структуры.

Отношения в коллективе складываются по трем направлениям: «сверху вниз», «снизу вверх» и «по горизонтали», т.е. общение руководитель-подчиненный, подчиненный-руководитель и работник-работник. Нарушение этических норм, особенно со стороны руководителя ведет к возникновению в коллективе негативного социально-психологического климата, что ведет к дискомфорту, нравственной или юридической незащищенности работников.

Этические нормы отношений «сверху вниз» регулируют поведение руководителей по отношению к подчиненным. Он всегда «на виду» у подчиненных, являет собой «лицо организации», задает определенные ролевые образцы, формирует ценности коллектива. Как ведет себя руководитель, так рано или поздно будут вести себя и все его подчиненные.

Нормы этичного поведения руководителя - правила, определяющие уважительное отношение руководителя к своим подчиненным и внешнему окружению. Степень соблюдения руководителем данных норм обусловлена культурой профессионального поведения руководителя.

Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его образования и воспитания, системой его внутренних ценностей. В деятельности руководителя отражаются как общечеловеческие нормы и правила поведения, так и специфические знания и навыки (компетенции), которые позволяют предотвратить возникновение конфликта или стрессовой ситуации во взаимоотношениях с подчиненными сотрудниками.

К основным нормам этичного поведения руководителя относятся следующие:

- стремление сплотить коллектив на основе общих нормативно-ценностных установок, а не административного ресурса;
- интерес к работникам и их поддержка, помощь в преодолении трудностей в профессии;
- соблюдение правил конструктивной критики;
- стремление к объективной оценке деятельности работников и отсутствие фаворитизма;
- применение сбалансированной системы мотивации и стимулирования в организации;
- развитие доверительных взаимоотношений в организации;

Пример 6.

Должность руководителя требует знаний об официально деловом стиле поведения, правил и рекомендаций этики служебных взаимоотношений с работающими в коллективе людьми. Приведем некоторые из них:

1 Руководитель должен доброжелательно приветствовать своих коллег, независимо от их ранга и должности. Это задаст положительный настрой на весь рабочий день.

2 Не существует однозначного ответа на вопрос как лучше обращаться: на «Вы» или на «ты». Более консервативным, уважительным, подходящим для деловых отношений является же обращение к подчиненным на «Вы». Это помогает поддерживать субординацию, трудовую дисциплину, демонстрирует культуру руководителя.

3 Если руководитель находится у себя в кабинете, а к его столу для решения текущего вопроса подходит сотрудник-женщина, то руководитель не встает. Однако, если разговор затягивается, он предлагает сотруднице сесть.

4 В процессе проведения совещания необходимо проявлять максимум доброжелательности к участникам, ведь цель совещания не конфликт, а

выработка управленческого решения, необходимого для благополучия организации.

5 Необходимо с должным терпением и выдержкой выслушивать мнения участников совещаний, не допускать в их адрес некорректных реплик, поощрять активность участников.

6 В любых ситуациях необходимо сохранять самообладание и не позволять эмоциям брать над собой верх.

7 Отдавая поручения, необходимо проявлять максимум вежливости, т.к. люди лучше воспринимают поручения в форме просьбы, чем приказа.

8 Необходимо проявлять внимание к подчиненным и результатам их деятельности, применять материальное и нематериальное стимулирование.

9 Руководителю, беседующему с сотрудником или посетителем, не рекомендуется отвлекаться на другие маловажные дела.

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

Как правило, деятельность руководителя предполагает критическую оценку как процесса, так и результатов деятельности подчиненных. **Критика** - это выявление недостатков и противоречий в работе, отрицательная ее оценка; обсуждение, разбор чего-либо с целью оценить достоинства, обнаружить и исправить недостатки.

Критика может быть конструктивной и деструктивной: принципиальные отличия заключаются в выборе цели, объекта, времени и способа осуществления критики. В конструктивной критике целью является исправление ситуации, устранение негативных последствий, недопущение подобного в будущем. Деструктивная критика, как правило, преследует целью уничтожение критикуемого, выброс собственных эмоций. Объектом критики не должен быть человек, его личность, черты. Это является показателем деструктивной критики. В конструктивной критикуется поступок, действие. Что касается выбора времени, в деструктивном случае, критика осуществляется

либо сразу, «по горячим следам», либо наоборот, откладывается на долгий срок. Оба эти способа являются неэтичными. В первом случае слишком сильные эмоции и критикующий может не обладать информацией в полной мере. Во втором случае, постоянное ожидание наказания со стороны критикуемого, может привести к стрессу и соматическим расстройствам. Возможным вариантом является приглашение сотрудника, совершившего ошибку и предложение обдумать ситуацию и способы ее разрешения и встретиться, например, на следующий день для совместного ее разрешения. Отметим важность способа критики. В конструктивной критике есть золотое правило «плюс-минус-плюс» - критика начинается с позитивной информации (например: «мы знаем вас как ответственного сотрудника»), далее следует разбор ситуации и заканчивается разговор также на положительной ноте («я уверен. Что в дальнейшем вы не совершите подобных ошибок»).

Критика не должна быть самоцелью и должна быть уместна. Форма критики должна соответствовать задаче. Чтобы критика была конструктивной, способствовала преодолению выявленных недостатков, следует придерживаться некоторых правил, представленных на рисунке 11.

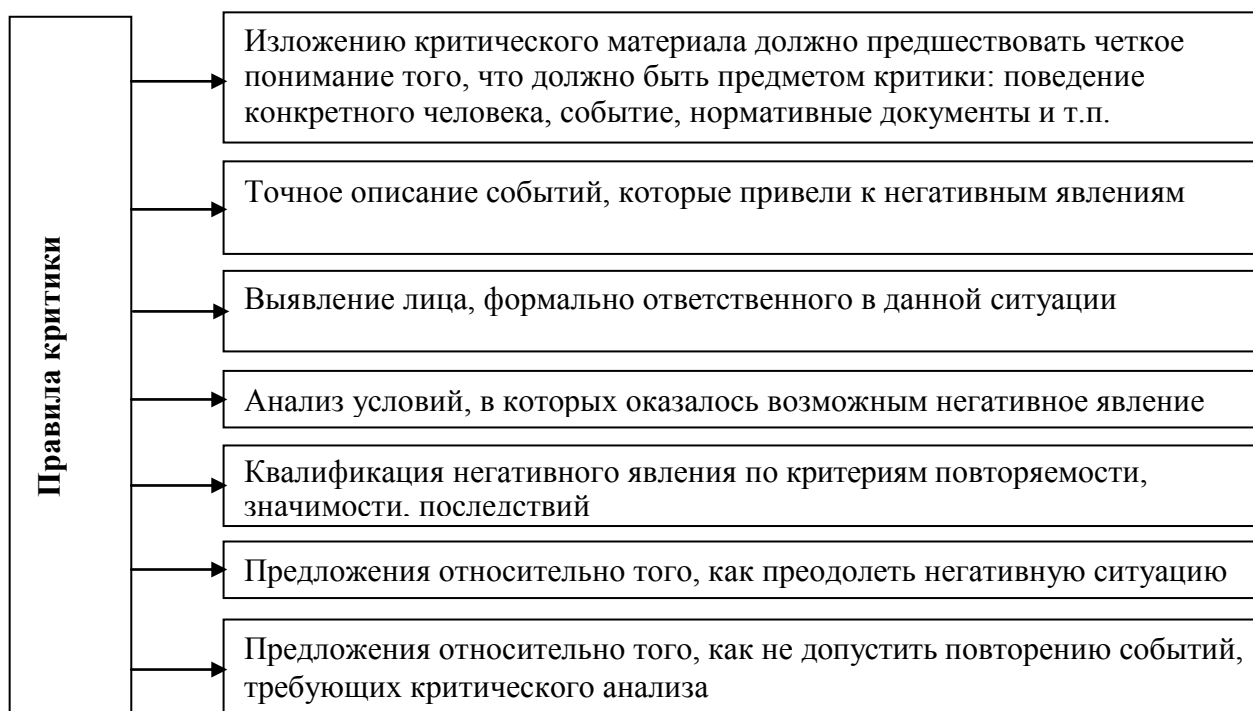


Рисунок 11 – Правила для выстраивания конструктивной критики

Отметим, что руководителю следует показывать пример самокритичности. Это поможет оппоненту стать союзником и сформировать понимание правильности рекомендаций и замечаний.

Этические нормы отношений «снизу вверх» регулируют поведение подчиненных с руководителем. **Этические нормы деловых отношений «по горизонтали»** - это взаимоотношения между коллегами одного социального статуса и уровня. Некоторые принципы взаимоотношений «снизу вверх» и «по горизонтали» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Этические нормы отношений «снизу вверх» и «по горизонтали»

Этические нормы отношений «снизу вверх»	Этические нормы отношений «по горизонтали»
Стараться помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочении справедливых отношений	Не требовать к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого
Не пытаться навязывать руководителю свою точку зрения, манипулировать, высказывать предложения и замечания подчиненный должен тактично и вежливо	Пытаться достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы
Предлагать руководителю свое решение сложных проблем	Не преувеличивать своей значимости и деловых возможностей
Не разговаривать с руководителем категорическим тоном	Не относиться к коллегам с предвзятостью; называть своих коллег по имени, имени и отчеству
Проявлять преданность, быть надежным	Не давать обещаний, которые невозможно выполнить
Не обращаться к высшему руководству, минуя собственного руководителя	Не спрашивать коллег о состоянии их личных дел, о проблемах более, чем этого требует этикет
	Уважать коллег как личности

Таким образом, реализация данных норм может способствовать улучшению деловых отношений на всех уровнях и в разных сферах деятельности организации, их игнорирование может увеличить возможность возникновения агрессивности, рассогласованности в действиях, конфликтности, непродуктивности.

Осуществляя управление персоналом, руководитель затрачивает на общение около трех четвертей своего рабочего времени, причем значительную его часть составляют непосредственные контакты с подчиненными в ситуациях неравного служебного статуса сторон. Строгое следование требованиям субординации оставляет ему свободу выбора стиля руководства, определяющего характер этих отношений.

Руководитель в процессе своей деятельности выполняет функции управленца, психолога, воспитателя. Осуществляя воспитательную функцию, руководитель создает в своей организации здоровую морально-психологическую атмосферу.

Наличие у руководителя нравственной **культуры сознания и поведения** является фундаментом для формирования личного авторитета, предполагающего наличие таких личностных качеств, как честность, порядочность, справедливость, гуманность, интеллигентность; отношения к обществу, гражданам, окружающим, к самому себе; воплощение нравственных убеждений и установок в конкретных поступках, в определенных формах этикета, включающих знание правил поведения, умение ими пользоваться в конкретной ситуации и навыки, доводящие исполнение этих правил до автоматизма.

Таким образом, ведя себя этично, руководитель формирует этику поведения своих подчиненных.

Поведение руководителя и его стиль управления - это своеобразная «визитная карточка» любой организации. Если человек занимает лидирующий пост в организации, для эффективного управления необходимо знать содержательные и формальные признаки определенных стилей руководства, их нравственные составляющие.

Таким образом, служебные взаимоотношения в организации во многом определяются этикой руководителя и подчиненного, а также установленным порядком поведения – этикетом.

Условия формирования высокой нравственной культуры

современного руководителя представлены на рисунке 12.

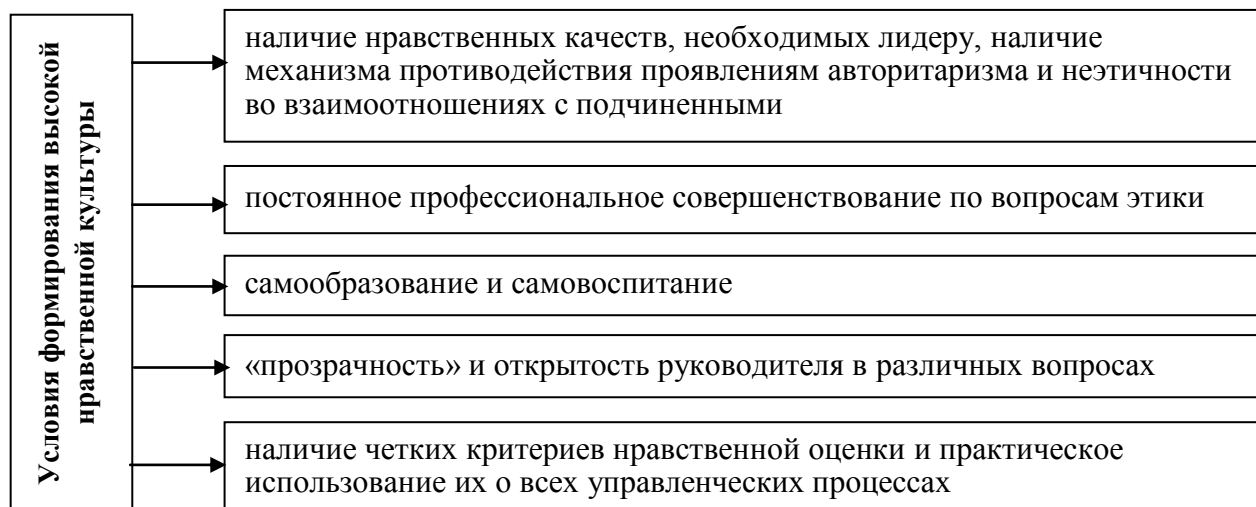


Рисунок 12 – Условия формирования высокой нравственной культуры современного руководителя

Этикет – это совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям: обхождения с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры и внешний вид человека. Следует четко различать два понятия – «этика» и «этикет». Этика, как более глубокое явление, представляет собой систему норм нравственного поведения людей по отношению друг к другу. Этикет (ярлык, знак) – совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

Этикет составляет часть внешней культуры общества. Условно его можно разделить на деловой и неофициальный (рисунок 13).



Рисунок 13 – Виды этикета

В таблице 6 представлены виды этикета с учетом специфики взаимоотношений участников делового и неделового общения.

Таблица 6 – Виды этикета с учетом специфики взаимоотношений участников делового и неделового общения

Вид этикета	Краткая характеристика
Придворный	Строго регламентированный порядок и формы обхождения, установленные при дворах монархов
Дипломатический	Правила поведения дипломатов и других официальных лиц при контактах друг с другом на различных дипломатических приемах, визитах, переговорах
Воинский	Свод общепринятых в армии правил, норм и манер поведения военнослужащих во всех сферах их деятельности
Общегражданский	Совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых гражданами при общении их друг с другом
Виртуальный	Свод правил для общения в сети Интернет
Религиозный	Правила поведения согласно религиозным канонам и традициям
Географический	Основан на правилах гостеприимства территории, нации, народности

Знание этикета – необходимое профессиональное качество руководителя, которое нуждается в постоянном совершенствовании. Руководителю следует постоянно контролировать себя в контактах с подчиненными, помня, что каждый подчиненный - не только исполнитель определенных служебных функций, но прежде всего личность. Руководитель должен относиться с уважением к каждому подчиненному, укреплять в нем веру в себя, в свои способности, в свой творческий, креативный потенциал.

Воспитанность и другие необходимые качества, этичное поведение и поступки руководителя всегда «на виду» у подчиненных. Как ведет себя руководитель, так будут себя вести его подчиненные, полагая что эта модель поведения правильна и одобряема. Практика показывает, что работник, имеющий собственную, индивидуальную манеру поведения, по прошествии некоторого времени копирует нормы поведения руководителя и других членов коллектива и они возобладают над его личными нормами.

Руководитель организации - это лицо всей организации. По его внешнему виду, манере вести себя с подчиненными, по степени выполнения им требований делового этикета судят обо всей организации; одна, но неудачная деталь в поведении, неэтичный поступок влияют на впечатление окружающих об организации в целом и формируют негативное отношение со стороны подчиненных.

Таким образом, грамотный, знающий, талантливый руководитель достаточно демократичен в обращении с подчиненными, умеет держать необходимую дистанцию, не допускает грубости и ориентирован на поддержание нормального, здорового социально-психологического климата.

Контрольные вопросы для самопроверки

1 Какое значение имеет учет особенностей проявления общих закономерностей межличностных отношений?

2 Какие факторы оказывают дестабилизирующее влияние на социально-психологический климат коллектива?

3 Каковы источники возникновения напряженности во взаимоотношениях между руководителем и подчиненными?

4 Какие процессы регулирует управленческая этика?

5 Какие этические нормы поведения обязан соблюдать руководитель?

6 Какие этические нормы поведения обязан соблюдать подчиненный?

7 Назовите виды этикета.

8 Перечислите условия формирования высокой нравственной культуры современного руководителя.

9 В чем заключаются этические нормы отношений «снизу вверх» и «по горизонтали»?

10 Назовите правила для выстраивания конструктивной критики.

11 Что относится к основным нормам этичного поведения руководителя?

12 Перечислите факторы, влияющие на социально-психологический климат.

Тест по теме «Этика взаимоотношений руководителя и подчиненного»

1 Что понимается под зависимостью восприятия людьми внешних воздействий от различий их личностных особенностей, конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностей передачи воздействия?

- А) закономерность неопределенности отклика;
- Б) закономерность неадекватности отображения человека человеком;
- В) закономерность неадекватности самооценки;
- Г) закономерность неадекватности человеком общества.

2 Устойчивое эмоционально-нравственное состояние социальной группы, которое отражает настроение индивидов, занятых совместной деятельностью, их отношение друг к другу, общественное мнение относительно важнейших материальных и духовных ценностей.

- А) эмоциональные процессы;
- Б) фрустрация;
- В) эмоциональные реакции;
- Г) морально-психологический климат.

3 Правила, которые определяют уважительное отношение руководителя к своим подчиненным и внешнему окружению.

- А) нормы этичного поведения руководителя;
- Б) нормы этичного поведения сотрудников;
- В) нормы этичного поведения руководителя и подчиненных;
- Г) должностная инструкция.

4 Обсуждение, разбор чего-либо с целью оценить достоинства, обнаружить и исправить недостатки.

- А) анализ деятельности;

- Б) критика;
- В) мозговой штурм;
- Г) совещание.

5 Данная критика преследует целью уничтожение критикуемого, выброс собственных эмоций.

- А) конструктивной критике;
- Б) деструктивной критике;
- В) организационной критике;
- Г) критике поведения.

6 Пытаться достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы относится к этическим нормативам деловых отношений...

- А) по горизонтали;
- Б) по вертикали;
- В) «сверху вниз»;
- Г) «снизу вверх».

7 Совокупность правил, традиций и условностей, которые соблюдаются гражданами при общении друг с другом будет относиться к...

- А) деловому этикету;
- Б) неофициальному этикету;
- В) общегражданскому этикету;
- Г) придворному этикету.

8 Совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям представляет собой...

- А) этику;
- Б) этикет;

- В) организационную культуру;
- Г) морально-психологический климат.

9 Основные нравственные требования к управленческой деятельности и личности руководителя сформулированы в:

- А) моральных кодексах;
- Б) управленческих рекомендациях;
- В) профессиональных стандартах;
- Г) требованиях к подбору и отбору персонала.

10 Одно из главных правил критики:

- А) любой разговор должен быть со свидетелями;
- Б) нужно критиковать самого человека с его способностями, а не его работу и поведение;
- В) сохранение спокойного тона;
- Г) нужно критиковать четко, конкретно, в жесткой форме, с применением профессиональных терминов.

4 Речевая этика и культура речи в деловом общении

Культура речи в деловом общении. Средства выразительности деловой речи (вербальные, невербальные). Основные техники делового общения. Публичные выступления и презентации как актуальные приемы в деловом общении. Дистанционное общение.

Культура речи предполагает свободное и правильное владение языком - языковой компетентностью. **Языковая компетентность** предполагает знание словарных единиц и грамматических правил, которые преобразуют лексические единицы в осмысленное высказывание. Языковая компетенция может рассматриваться как система, состоящая из данных речевого опыта, накопленного в процессах общения и деятельности, знаний о языке, усвоенных в ходе обучения и «чувства языка» – интуитивного компонента речи, позволяющего оценивать высказывание как верное или неверное, удачное или неудачное.

Культура речи делового человека включает: нормы произношения, словоупотребления и грамматики; содержательность речи; точность и логичность речи; ясность и чистоту речи; уместность речи; выразительность речи и красноречие. Культура тактичного профессионально-речевого действия является частью этической культуры специалиста по персоналу. Остановимся подробнее на представленных элементах.

Нормы произношения, словоупотребления и грамматики. Грамматика - основа культурной речи. Предполагается, что деловой человек:

- знает смысл используемого слова, его толкование и стилистическую окраску;
- владеет синонимическим рядом и может легко заменить трудное или малознакомое аудитории слово более понятным, понимает и может использовать игру слов;

- знаком с формообразованием данного слова, легко и правильно изменяет его по падежам, родам, лицам, числам и т.п.;
- владеет правильным произношением: ставит ударение в нужном месте, правильно произносит окончания, суффиксы;
- строит предложение с учетом его структуры, верно подбирает словосочетания;
- использует словообразование для «создания» подходящих по смыслу или забытых при разговоре слов.

Содержательность речи напрямую зависит от ее информационной насыщенности, т.е. количества фраз, передающих смысл послания, по отношению к словам-связкам и тем, насколько информация, заложенная в речи, совпадает с целью (замыслом) говорящего. Если речь перегружена несущественной для дела информацией, она также не может считаться содержательной.

Логичность и точность речи - ее свойство структурировано передавать мысль говорящего (пишущего).

Точность речи состоит в выборе слов и выражений, наиболее подходящих для передачи мысли собеседнику. Точно выбранное слово не порождает двусмысленности, что особенно важно для деловых организаций и их работников: слова, как правило, становятся указанием к действию. Точность речи во многом обусловлена правильностью грамматических конструкций, построения словосочетаний и выражений.

Ясность речи, как правило, определяется обратной связью, т.е. реакцией слушателя или читателя на речь (текст). Речь ясна тогда, когда собеседник адекватно понимает цель послания, его содержание, и реагирует соответственным образом. Кроме неточности ясность речи нарушают некоторые факторы, связанные с риторическими умениями говорящего: интонация (ровный, монотонный голос или обилие различных интонаций); темп речи (быстрая и торопливая речь); бормотание; жаргон (использование специфичных слов); акцент; пунктуация в речи.

Чистота речи достигается, если в ней нет лишних слов- паразитов (как бы, короче, ну); предложений, не относящихся к теме; излишнего количества жаргонных слов и выражений, в том числе иностранных. Чистая речь освобождена от излишеств и деталей и потому ясна собеседнику.

Уместность речи - способность говорящего (пишущего) выбирать выражения и слова соответственно ситуации. Многие специфические случаи требуют набора определенных фраз-клише и структуры речи, соответствующей моменту: приветственная речь, траурная речь, свадебная речь, торжественная речь, тост, речь в дружеском кругу и т.п. В этике деловых отношений владение этими навыками считается обязательным условием культурности.

Выразительность и красноречие требуют от говорящего владения не только правильным языком, но и специальными средствами окрашивания речи и привлечения внимания аудитории.

Кроме культуры речи в деловом общении внимание обращается на особенности **стилистики официального и делового языка**. В составе общекультурного языка выделяются пять основных стилей на основе сферы деятельности, в которой применяется язык. Для делового языка такой сферой является сфера управления. Выделяются три разновидности делового стиля: дипломатическая, законодательная и обиходно-деловая речь (рисунок 14).

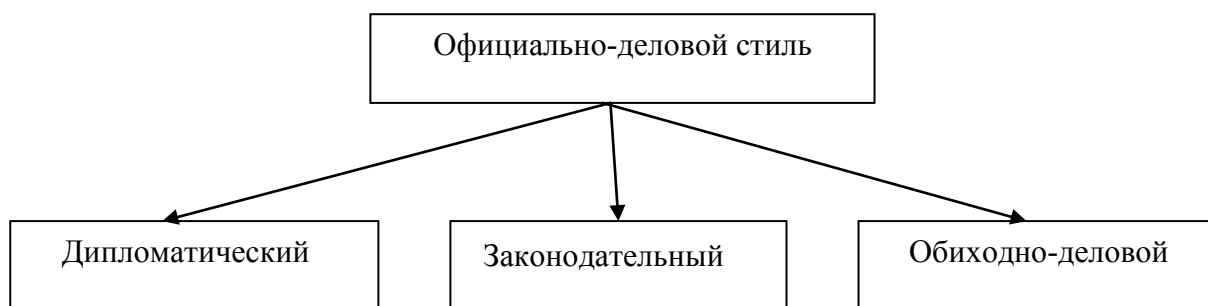


Рисунок 14 – Разновидности делового стиля

Подстили официально-делового языка имеют свои характерные черты: законодательный язык наиболее формализованный, сухой и обезличенный.

Дипломатический язык в большей степени склонен к использованию клише – заготовленных заранее формулировок, чаще является письменным, чем устным, и не всегда требует соблюдения правила точности.

Обиходно-деловой стиль во многом содержит черты разговорного стиля и наименее формализован.

Деловая речь имеет двойственную природу: ей свойственна конкретность содержания и абстрактность средств выражения. Разнородные явления жизни в деловом стиле укладываются в **ограниченное количество стандартных ситуаций, терминированных слов** (анкета, справка, инструкция, резолюция, протокол, акт, приказ, закон и др.), а также **фразеологических клише**. Абстрактность, обобщенность средств выражения - одна из стилевых черт управленческого языка. Эта черта реализуется, в частности, в **характере терминологии**: работодатель, работник, руководитель, трудовой договор, подчиненный, заявление, жалоба и др. Недвусмысленность формулировок, терминов направлена на точность исполнения нормативных актов.

Таким образом, основываясь на этических нормах поведения и культурных нормах речи деловое общение строится на **принципах** кооперации, учета взаимных интересов, паритета и равенства сторон. Эти принципы исследователь Г.П. Грайс раскрыл в семи максимах делового общения (рисунок 15).

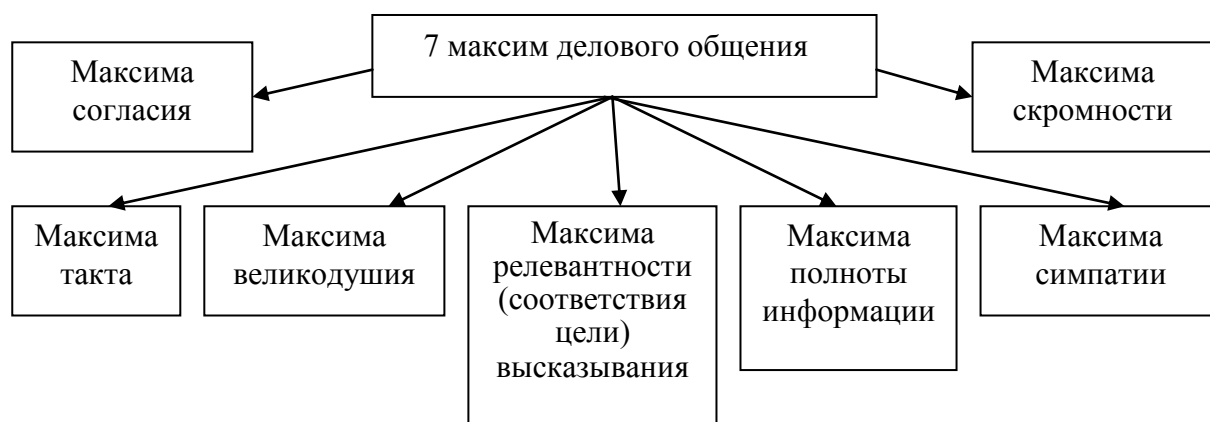


Рисунок 15 – Семь максим делового общения по Г.П. Грайсу

Не всегда все принципы можно соблюсти одновременно, однако они являются залогом эффективного делового общения.

Обобщая все параметры речевой культуры делового человека О.Б. Сиротинина и В.Е. Гольдин представили типологию внутринациональных речевых культур:

1 Элитарная речевая культура безукоризненна с точки зрения соблюдения речевых норм. Она живая, насыщенная и выразительная. Элитарная речь всегда основана на соблюдении этикетных норм. Это идеал речи делового человека.

2 Среднелитературная культура несколько ниже по уровню, чем элитарная. Представители этой культуры владеют не всеми стилями языка, однако ошибки в их речи не носят системного характера. Эта культура наиболее распространена среди деловых людей. Этические нормы в ней соблюдаются, однако имеют ограниченный характер и перестают употребляться при переходе на дружеские отношения.

3 Литературно-разговорная и фамильярно-разговорная культуры характерны для неофициальной обстановки. Они допускают использование сниженной лексики: жаргонизмов, просторечных и бранных слов при соблюдении основных языковых правил.

4 Просторечие и профессионально-ограниченная речевая культура отличаются малым словарным запасом, бедностью речи, систематическими ошибками в стилевом и содержательном плане.

Итак, деловое общение - это прежде всего коммуникация, т.е. обмен информацией между людьми. Эффективность коммуникации существенно возрастает, если для нее используются подходящие средства выразительности. Среди них выделяют **две группы**: вербальные средства (связанные с речью, словами) и невербальные (поза, тон, тембр голоса, взгляд) средства выразительности. Согласно исследованиям профессора Р. Бердвиссла, словесное общение в деловой беседе занимает 35%, а остальные 65% информации человек получает через невербальные сигналы.

Вербальные и невербальные средства коммуникации представлены на рисунке 16.

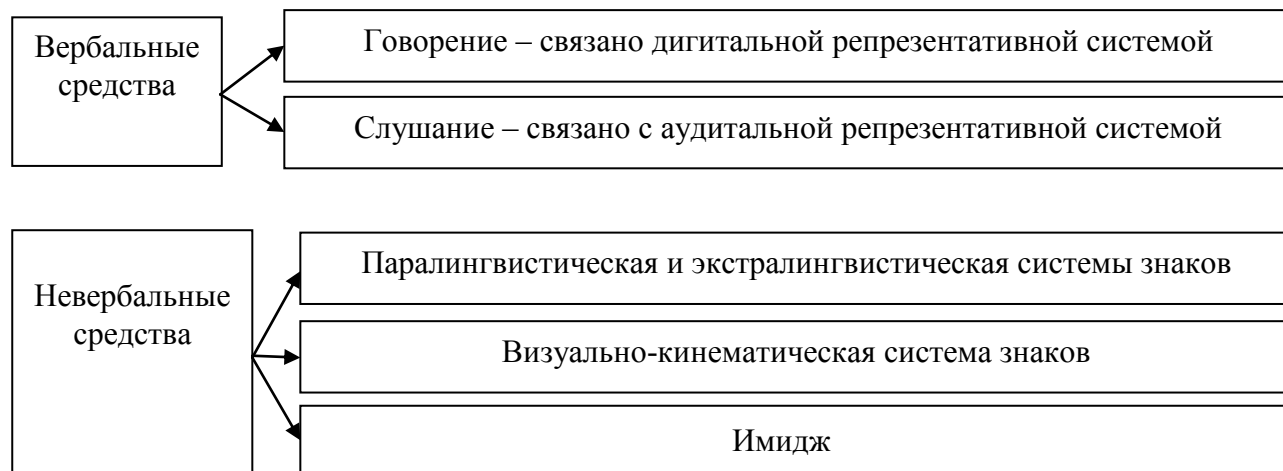


Рисунок 16 – Вербальные и невербальные средства коммуникации

При **вербальном речевом воздействии** имеет значение, что говорится (и что не говорится), какими словами выражена мысль. Содержание речи очень важно для воздействия на собеседника, но одно и то же содержание, выраженное разными людьми и в разной языковой форме, нередко производит совершенно разное впечатление. Эффективное вербальное речевое воздействие предполагает использование правил и приемов общения с учетом того, с какими собеседниками, в каких коммуникативных ситуациях ведется общение, какова цель общения в данном случае и т.д. В таблице 7 приведены основные вербальные средства выразительности деловой речи и соответствующие им этикетные нормы.

Невербальное речевое воздействие - это воздействие, осуществляемое сопровождающими речь несловесными сигналами (жесты, мимика, внешний вид, поведение говорящего, дистанция до собеседника и др.). Невербальные факторы коммуникации имеют наиболее важное значение при знакомстве людей друг с другом и в процессе отнесения собеседника к какой-либо категории - профессиональной, возрастной, интеллектуальной, социальной, к полу и др.

Таблица 7 – Основные вербальные средства выразительности речи

Вербальные средства выразительности	Этикетные нормы (правила)
Коммуникативная норма	Соответствие коммуникативным целям и задачам; точность, понятность, чистота речи
Установление контакта с собеседником	Индивидуализация собеседника (обращение к собеседнику по имени; использование комплиментов; отождествление своих интересов с интересами собеседника; заинтересованность в проблемах собеседника и т.п.)
Содержание речи	Развитие и поддержание темы, которая интересна или должна заинтересовать собеседника с продуманной смысловой структуризацией (акцент на позитивное информирование, приведение аргументов, примеров, а не советов).
Языковое оформление	Выбор языковых средств для правильного взаимопонимания с соблюдением общепринятых норм речи согласно контексту (использование синонимов, возможно некоторое упрощение «книжных фраз» и не злоупотребление профессионализмами и т.п.)
Стиль общения	Способ общения адекватен ситуации
Объем сообщения	Определение объема должно быть согласно ситуации (вид, форма, стиль общения)
Расположение информации	Важная, значимая информация должна отделяться от пояснений и комментариев, допустимо повторение несколько раз в различных местах сообщения разными словами

Полное и уместное использование всех возможностей невербальных средств позволяет избежать возможных недоразумений и двусмысленности в деловом общении. Для этого необходимо знать основные виды невербальных средств общения (рисунок 17).



Рисунок – 17 Виды невербальных средств делового общения

Среди невербальных знаков самую значимую группу составляют **кинесические средства**, т.е. зрительно воспринимаемые движения партнера по общению. Элементами экспрессивно-выразительных движений выделяют следующие:

1 Позы – это фиксированные, статичные положения тела, принимаемые человеком. Позы бывают открытыми, закрытыми и авторитарными.

Для эффективного общения позы должны быть открытыми: ноги и руки не скрещены, а слегка разведены, грудная клетка должна быть открытой, подбородок слегка приподнят. Открытая поза демонстрирует стремление к контакту. Закрытые позы - руки и ноги скрещены, руки закрывают грудную клетку, подбородок опущен, человек стоит к собеседнику боком.

Авторитарные позы демонстрируют высокий статус говорящего, его превосходство над собеседником, стремление оказать на него давление. Примеры авторитарных поз: ноги шире плеч, руки за спиной («поза армейского сержанта»), поза «руки в боки». Все они, как правило, призваны оказать давление на собеседника, подчинить его себе. Воспринимаются такие сигналы негативно. Изменчивая поза, покачивание на носках или перенос веса с одной ноги на другую говорит о неуверенности, отсутствии единообразия мыслей и готовность спорить.

Осанка должна быть непринужденная, спина не должна быть сутулой, позвоночник должен быть прямым. Стойка, при которой левая нога выставлена вперед, рассматривается как агрессивная; выставленная вперед правая нога - сигнал к контакту, доверию. Нельзя демонстративно скрещивать ноги - это негативный сигнал.

О посадке. Лучше всего сидеть, не скрещивая ноги, садиться на все сиденье (передвигаться в процессе общения на краешек сиденья - значит демонстрировать заинтересованность), не расставлять широко ноги (это воспринимается обычно как равнодушие, безразличие), не класть руки на живот. Голова чуть вперед, слегка приоткрытый рот - признак внимания к собеседнику.

2 Жесты - динамические выразительные движения тела (не только рук).

Жестовые сигналы по содержанию передаваемого сообщения

подразделяются на:

- оценочные сигналы (позитивные, негативные): эффективны сигналы положительной оценки, расположения к собеседнику;
- сигналы отношения: эффект дают сигналы, побуждающие партнера по общению раскрывать суть своей речи - кивки, соответствующие движения пальцев, наклон головы, выражающий заинтересованность;
- сигналы намерений: помогают понять, что собирается делать коммуникант (отправитель сообщения) - поднятые ладони рук «я собираюсь говорить», помахивание указательным пальцем «я могу наказать тебя»;
- сигналы состояний демонстрируют собеседнику физическое и эмоциональное состояние человека - приложенная к голове тыльной стороной рука «у меня болит голова», сложенные буквой V пальцы «Я победил»;
- риторические сигналы (усилительные, изобразительные, указательные): ритмические движения рукой, руками, указкой в такт речи, которые следует делать ладонью, а не пальцем, иначе это выглядит как проявление агрессивности.

Кроме того, важным оказывается также описание невербальных сигналов уважения и неуважения, что очень существенно для межкультурной коммуникации.

Значительное число жестов у разных народов совпадает или понятно для других народов. Но на этом фоне особенно заметны различия невербальных систем. Например, жест «о'кей» («отлично»), возникший в США в начале XIX в. и распространившийся в настоящее время во всех англоязычных странах, в Европе и Азии, во Франции, к примеру, означает «ноль, ничего».

3 Мимика – это выразительные движения лицевых мышц. Наиболее эффективна и действенна мимика приветливости, ядром которой является улыбка. Признак искренней улыбки – подвижность бровей в момент улыбки, если же брови не подвижны и человек улыбается одними губами – улыбка неискренняя.

Напряженные скулы, сжатые зубы, сердитый или хмурый взгляд, саркастическая улыбка и выдвинутый вперед подбородок создают впечатление агрессивности. Озабоченное выражение глаз, виноватая улыбка или покусывание губ говорят о неуверенности или неловкости. В таблице 8 приведены некоторые сочетания мимики и жестов, а также соответствующие желательные действия собеседника.

Таблица 8 – Мимические проявления человека и сопутствующие действия

Взгляд и сопутствующие движения	Трактовка	Необходимое действие
Подъем головы и взгляд вверх	Подожди минуту, подумаю	Прервать контакт
Движение головой и нахмуренные брови	Не понял, повтори	Усилить контакт
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить	Продолжить контакт
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Продолжить контакт
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уйти от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание уйти	Уйти от контакта

4 Походка - это способ передвижения человека в пространстве. В таблице 9 отражены виды и значение походки как экспрессивно-выразительного средства невербального общения.

Таблица 9 – Виды и значение походки

Вид походки	Значение походки
Умеренно энергичная	Производит положительное впечатление
На ходу руки в карманах	Воспринимается как проявление скрытности, возможно неуверенности
Энергичная (наклон туловища в сторону движения, размашистый шаг)	Человек деятелен и не всегда разборчив в средствах
Медленная (голова опущена, руки сцеплены за спиной, часто останавливается или меняет направление движения – ходит из угла в угол)	Занят решением проблемы
Равномерная, ритмичная походка	Выражает приподнятое настроение, спокойную деятельность

Продолжение таблицы 9

Вид походки	Значение походки
Широкие шаги	Говорят о целеустремленности человека, его рвении добиться результата
Широкие шаги и вальяжная походка	Говорят о пафосе и внутреннем ощущении значимости и превосходства
«Семенящая походка»	Характерна для неуверенных, суетливых людей, а также для расчетливых и осторожных людей
«Рваная», неритмичная походка с остановками и порывами	Человек, скорее всего, не уверен в своих действиях, находится в замешательстве

5 Взгляд. С собеседником (собеседниками) необходимо поддерживать зрительный контакт. Если смотреть доброжелательно 60-70% времени (отведенного разговору) на собеседника, он понимает, что нравится. Приветливый, с улыбкой, кратковременный взгляд в глаза рассматривается как сигнал положительного отношения, заинтересованности, симпатии, стремления к контакту.

В этике деловых отношений при продолжительном общении этикет требует смотреть не в глаза, а в лицо, не фиксируя внимания на глазах собеседника. Пристальный взгляд в глаза рассматривается как проявление агрессии. Когда человек формулирует мысль, он часто смотрит «в пространство» мимо собеседника, когда мысль полностью готова - на собеседника. Тот, кто говорит, меньше смотрит на партнера, только чтобы уловить ответ.

При решении деловых вопросов надо использовать деловой взгляд - направленный на треугольник глаза - нос, это создает впечатление серьезности намерений. При дружеском общении взгляд лучше опускать ниже - на треугольник глаза - рот, такой взгляд демонстрирует дружеское отношение, желание контактировать.

Просодические и экстралингвистические средства выразительности с помощью модуляции голоса создают впечатление на собеседника. Некоторые из просодических невербальных средств выразительности и их значения для собеседника представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Невербальные просодические средства и их значения

Свойство голоса	Значение просодического средства в деловом общении
Интонация	Падение тона в конце фразы может указывать на неуверенность. Подъем интонации – вызов, агрессия. Доверие и уверенность – ровная интонация. Отсутствие интонаций – незаинтересованность.
Громкость	Громкая речь звучит увереннее. Громкий голос дает преимущество его обладателю, особенно в публичной речевой деятельности. Громкость голоса создает впечатление убежденности говорящего, его уверенности в своей правоте, компетентности. Часто громкий голос в официальном общении рассматривается как признак высокого статуса человека, сигнал высокой должности, занимаемой им. Резкое повышение громкости голоса обычно усиливает воздействие на адресата. Приглушенный звук может говорить о печали или усталости.
Тембр голоса	Энтузиазм и радость передаются тембром выше, чем недоверие или горе. Гнев и страх выражаются высоким голосом, но более широкого диапазона, чем радость. Высокий голос заставляет думать о подчиненном положении говорящего. Наиболее авторитетные тона в деловом общении низкие.
Скорость речи	Быстрая речь выдает волнение или неуверенность. Слишком медленная речь говорит об угнетенном, или усталом состоянии, может говорить и о высокомерии.
Паузы	Большие паузы свойственны неподготовленной или неуверенной речи. Отсутствие пауз говорит о волнении или плохом понимании смысла речи.
Вздохи, «мычания», покашливания	Как правило, свойственны неподготовленной речи. Выдают волнение или неуверенность собеседника, заполняют паузы. Могут иметь адаптивный характер, т.е. позволять говорящему справиться с волнением. Частое их использование засоряет речь.

Такесические невербальные средства - это динамические прикосновения, сопровождающие деловое общение. Они носят стимулирующий беседу и отношения характер, а не только являются проявлением эмоций. Для правильного применения прикосновений необходимо оценивать ряд существенных параметров партнеров по общению: пол, возраст, статус, степень знакомства.

Например, использование того или иного типа рукопожатий зависит от статуса собеседника. Похлопывания по плечу возможны при долгосрочных дружеских отношениях и недопустимы при общении мужчины и женщины. Такесические средства общения в большей мере, чем другие, являются

выражениями статусно-ролевых отношений партнеров и степени их близости при общении.

О проксемических невербальных средствах выразительности.

Общение всегда происходит в определенном пространстве. К проксемическим средствам выразительности относят ориентацию партнеров при общении и дистанцию между ними.

В разных культурах допустимые зоны общения различны. Например, в североамериканской культуре они таковы:

- интимное расстояние (0-45 см) – общение самых близких людей;
- персональное (45-120 см) – общение со знакомыми людьми;
- социальное (120-400 см) – предпочтительно при общении незнакомых людей и в деловом взаимодействии;
- публичное (400-750 см) – при выступлении перед аудиторией.

В российской деловой культуре эти расстояния несколько меньше, однако при деловом взаимодействии расстояние между партнерами не должно быть меньше 1 метра. Нарушение дистанции при общении воспринимается негативно и подразумевает угрозу. Умеренное стремление сокращать дистанцию до собеседника, занять больше пространства, повышает эффективность воздействия: несколько вытянуть вперед ноги, положить руку на спинку соседнего стула или стула, на котором сидит собеседник, занять много места за столом, случайно прикоснуться к вещам, окружающим собеседника. Можно подойти поближе к аудитории, отдельным слушателям. Пространственная близость заставляет людей быть терпимее друг к другу, идти друг другу навстречу.

Пандемия 2020 года внесла коррективы в эти условно принятые нормы и зоны дистанций в этике взаимоотношений. Социальная дистанция во всех формах взаимодействия была принята за норму в 1,5 метра, от рукопожатий отказались в деловом сообществе - самой весомой стала доля вербального приветствия.

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию в пространстве. В деловом общении двух собеседников наиболее эффективна ориентация друг на друга, если в беседе принимает участие третий человек, говорящие располагаются в углах равнобедренного треугольника.

Позиции общающихся за столом определяются характером взаимодействия (рисунок 18).



Рисунок 18 – Позиции общающихся за столом

Обратимся к основным техникам делового общения.

Дискуссия (лат. *discussio* - исследовать) - публичный спор, целью которого является выяснение и сопоставление различных точек зрения, поиск, выявление истинного мнения, нахождение правильного решения спорного вопроса.

Полемика (греч. *polemikos* - воинственный, враждебный) - спор, в основе которого лежит конфронтация, противоборство целей, идей, мнений, сторон. Дискуссия отличается от полемики целью - не просто доказать какую-либо точку зрения, но и найти общее решение проблемы. Как правило, дискуссия возникает по поводу значимых общественных или политических проблем и ведется публично, в печати, на собрании, совещании и т.п. Полемика часто не имеет конечной цели проводится для того, чтобы осветить возможные точки зрения на обсуждаемую проблему.

Диспут (лат. *disputar* - рассуждать) - спор на общественную или научную тему, может проходить в форме дискуссии или полемики.

В основе всех этих явлений лежит **спор**, т.е. доказательство чего-либо, в ходе которого каждая из сторон отстаивает свое понимание вопроса или опровергает мнение противника. Возникновение искусства спора (эристики) относится к V веку до нашей эры. К основным факторам, определяющими характер спора и его особенности, относятся: цель спора, значимость ее проблемы, количество участников, форма проведения спора.

Для того чтобы спор был результативным, стороны должны выполнить некоторые условия: во-первых, определить предмет спора, те положения и суждения, которые подлежат обсуждению. Во-вторых, каждый из участников спора должен четко и ясно сформулировать свою позицию (мнение) по данному предмету. В-третьих, спор не может быть эффективным, если в нем не определены основные понятия, не принята общая терминология. В четвертых, каждая из сторон обязана соблюдать культуру речи, в том числе уважительно относиться к позиции другой стороны.

В споре можно выделить **две конструкции речи**:

- **аргументация** (выдвижение тезиса), когда сторона утверждает и подтверждает свою позицию (таблица 11);

- **парирование** или **контраргументация** (выдвижение антитезиса), с помощью которой сторона опровергает тезис другой стороны.

Таблица 11 – Основные способы этичной аргументации

Способ аргументации	Функции аргумента
Обращение к факту	Позволяет доказать свою точку зрения, оперируя цифрами и объективными истинами
Сравнение	Сопоставление фактов между собой дает возможность подчеркнуть достоинства вашей точки зрения и сгладить недостатки
Извлечение выводов	Выстраивание фактов и установление причинно-следственных связей
Умозаключения	Выведение новых фактов из существующих
Пример и иллюстрация	Прояснение позиции, необходимое упрощение для понимания другой стороной

Продолжение таблицы 11

Способ аргументации	Функции аргумента
Вопросно-ответный шаг	Развитие идей оппонента с помощью вопросов
Противоречия	Устранение противоречий в ходе выводов: каждое утверждение должно быть следствием предыдущих
Апелляция к чувствам	Обращение к чувствам для смягчения позиции оппонента, однако следует избегать психологического давления на другую сторону
Апелляция к человеку	Выдвижение в качестве аргумента личностных черт спорщика. Этична и уместна, когда личность оппонента напрямую связана с его позицией, иначе происходит подмена тезиса
Апелляция к публике	Обращение к мнению и интересам аудитории для обретения поддержки

В этичном споре **не следует ловить на слове** оппонента, вырывая его из контекста, приводить **убийственный аргумент**, мало относящийся к существу вопроса; использовать нелогичный, **недоброжелательный контрпример или контрвопрос**, сводить объективный спор и обмен аргументами к **шутке и иронии**, выявлять слабые места позиции оппонента вместо доказательства своей позиции, пытаться идти на **ложный компромисс**, чтобы затем обвинить оппонента в непоследовательности, **преувеличивать или преуменьшать факты**, высказанные оппонентом, использовать гневную речь и бурные эмоциональные проявления, оттягивать объективное обсуждение, затягивать спор ради изматывания оппонента и публики.

Неэтичными считаются следующие **приемы и методы аргументации**. **Софизм** используется в деловом споре и представляет собой неверное с точки зрения логики умозаключение. Факты могут быть искажены оппонентом (фальсификация) или объективно не существовать (блеф).

К неэтичным методам можно отнести:

- **подмену понятия** (термин трактуется так, как выгодно оппоненту) и **подмену тезиса** (спорящие стороны рассуждают о разных предметах или об одном, но с разных сторон);
- **запутывание, как способ провокации на неэтичное поведение** заключается в непоследовательности делаемых выводов, резкой смене вопроса

или темы. Запутать оппонента можно посредством **многоступенчатого вопроса**: ответ, данный на одну ступень, может быть приписан другой ступени;

- **алогизм и демагогия** позволяют нечестному спорщику растягивать дискуссию, используя нарушение причинно-следственной связи и рассуждения без фактов;

- **апелляция к интересу** используется для «разоблачения» скрытых корыстных мотивов оппонента;

- **лесть** (поддельное восхищение личностью оппонента) может служить для усыпления бдительности другой стороны;

- **примитивные аналогии** - сравнение различных по сложности предметов и перенесение выводов с одного (простого) на другой (сложный) и другие.

Использование неэтичных действий во время дискуссии позволяет применить контрдействия, представленные в таблице 12.

Таблица 12 – Некоторые контрпиемы в ходе спора

Некорректные действия собеседника	Контрдействия
Преувеличение проблемы, вывод ее за принятые в дискуссии границы	Напомнить о рамках и границах дискуссии
Уход от темы дискуссии, концентрация на незначительных фактах, не имеющих отношения к предмету дискуссии	Спросить оратора о цели дискуссии, его выступления, уточнить какую мысль развивал и доказывал собеседник
Перехват инициативы в выборе направления разговора	Предусмотреть заранее возражения соперников, изучить их мотивы, их позиции и т.д.: а) указать собеседнику на его уход от спорного вопроса; б) спросить его, какую мысль он доказывал; в) попросить высказать отношение к изложенному мнению
Высказывание намеков, компрометирующих собеседника, ставящих под сомнение его мысль, предложения: а) перенесение критики на выступающего, на личность; б) приписывание выступающему явно нелепых высказываний	Не исключать комплиментов в адрес соперника, выигрывать доброжелательностью, демонстрировать свою объективность: не пытаться оправдываться, не проявлять резких эмоций, не поддаваться на провокацию
Намеренный увод к ложным выводам, подтасовка фактов для того, чтобы впоследствии уличить оппонента в безграмотности и дилетантстве	Прекратить обмен мнениями, похвалить собеседника за глубину анализа и попросить его сделать обобщающий вывод

Продолжение таблицы 12

Некорректные действия собеседника	Контрдействия
Демонстрация некомпетентности соперника по проблеме, демагогические рассуждения	Не проявляя излишней деликатности, спросить, о чем конкретно шла речь, ради чего
Игра на ошибках оппонентов, недоработках, их несовершенстве, игнорирование фактов «за» и «против», тенденциозное преподнесение материала	Попросить высказать соображения, как выйти из затруднения
Постоянное изменение позиции, мнения	Не настаивать на признании, согласии и поддержке вашей идеи.

Таким образом, деловая беседа может быть рассмотрена как особый вид межличностного взаимодействия в организационной среде. Четкое осознание участниками беседы целей, которые они преследуют, понимание функциональных особенностей каждого из ее этапов, владение психологическими и речевыми приемами деловой беседы являются необходимыми составляющими эффективной деловой коммуникации.

Остановимся теперь на публичных выступлениях и презентации как актуальных приемах делового общения. Руководитель или специалист сталкивается с необходимостью убеждать, информировать не одного человека, а аудиторию. **Публичная речь** - это способ добиться поставленной цели, инструмент политики руководителя. И.Г. Родченко под публичным выступлением понимает речевое взаимодействие с сотрудниками в официальной обстановке – собрании, стратегической сессии, совещании по итогам или планировании. Несмотря на появление уникальных возможностей цифрового пространства живое публичное выступление остается достаточно популярным способом для трансляции различной информации. Именно поэтому важно владеть приемами публичных выступлений и нормами их проведения.

Основой публичной речи является владение культурой языка делового человека. Однако у диалога с аудиторией есть свои особенности. Во-первых, между оратором и аудиторией существует значительное расстояние. Во-вторых, ведущая роль всегда отведена оратору: от его действий и слов зависит

реакция аудитории. В-третьих, воздействие происходит не на личностном, а на групповом (общественном) уровне, что усложняет задачу оратора. И, наконец, публичная речь требует от оратора особых качеств и психологической подготовки.

Выступление должно быть тщательно подготовлено. Тема и текст должны быть освоены выступающим, следует уделить время проработке содержания речи. В среднем на 1 минуту доклада у подготовленного оратора уходит 20-25 минут предварительной работы по сбору и анализу информации, определению плана, составлению тезисов. Следует также выбрать тактику речи: тактику перспективы, делая упор на будущее состояние и цели дела; кризисную тактику, опираясь на сравнения и противоречия; тактику сохранения, сосредотачиваясь на текущем состоянии объекта речи.

При проработке окончательной формы доклада необходимо учесть, что аудитория для восприятия значимой информации должна поддерживать произвольное внимание. Для этого необходимо завоевать интерес аудитории, а затем переходить к сложным вопросам. Непривычную информацию мозг человека способен воспринимать в течение 10-15 минут, поэтому следует чередовать информационно-насыщенные части текста с эмоциональными. Оратор может пользоваться полным текстом речи для выступления или краткими тезисами, т.е. основными положениями. Выбор формы зависит от уверенности оратора в себе, его знания темы, сложности вопроса, обилия фактического материала и повода для речи.

Кроме подготовки речи, оратору следует обратить внимание на помещение, в котором предстоит выступать. Проверить акустику, технику, оценить свет и цветовую гамму помещения, положение аудитории и собственное место.

Тщательная подготовка помогает правильно построить публичное выступление и поддерживать контакт с аудиторией.

Особое внимание выступающему следует уделить работе с аудиторией. Каналы воздействия оратора на аудиторию представлены на рисунке 19.



Рисунок 19 – Каналы воздействия оратора на аудиторию

Частный случай публичного выступления - **презентация** (лат. *presentatio* - представление). Такой способ выступления может применяться в ситуации официального представления вновь созданного предприятия, проекта, услуги, продукции, товара кругу приглашенных лиц. Она может служить цели продвижения любой инновации: проектов, управленческих приемов, имиджа организации и руководителя, презентация может создаваться с рекламной целью, презентация может носить сопровождающий характер публичного выступления (характерно для организаций при проведении внутренних мероприятий).

Таким образом, для создания презентации необходимо определиться с целью ее создания, так как универсальной модели и формата презентации не существует. Задача презентующего не только рассказать о предмете, но и повлиять на мысли, чувства, установки аудитории в нужном направлении. Условия успешной презентации:

- 1 Определить конкретную цель презентации одним, полным предложением.
- 2 Определиться относительно аудитории: работники, партнеры, потребители и т.п.
- 3 Установить, какое впечатление планируете оставить у аудитории.

Кроме того, подготовка включает все **этапы подготовки к публичному выступлению** (рисунок 20).



Рисунок 20 – Этапы подготовки к публичному выступлению

В проведении презентации выделяются те же этапы, что и в ораторском выступлении, но с акцентом на доказательную, убеждающую часть.

Пример 7.

В работе с аудиторией Д. Вайсман рекомендует следующие общие приемы презентации:

1 Закройте уходящую тему, введите слушателей в новую.

2 Делайте по ходу вашей презентации ссылки на то, о чем будет речь впереди, и на то, о чем речь уже шла.

3 Приведите какой-нибудь пример или данные в начале презентации, а потом несколько раз на протяжении презентации возвращайтесь к этому и вернитесь к этому в самом конце презентации.

4 Постоянно повторяйте какую-нибудь удачную фразу или слоган.

5 Представьте набор взаимосвязанных идей и начните их обратный отсчет.

6 Формулируйте призыв к действию несколько раз в течение всей презентации.

7 Часто упоминайте название вашей компании, продукта или услуги.

8 Обратитесь по имени к одному или нескольким из ваших слушателей.

9 Задайте вопрос одному или нескольким из ваших слушателей, можете сами на него ответить.

10 Сошлитесь на то, что происходит сегодня.

11 Сделайте ссылку на текущую информацию, которая связана с вашим выступлением и поддерживает его идею.

12 Используйте наглядные средства презентации.

О деловой переписке как дистанционной форме общения. Дистанционная форма общения – это форма общения, где отсутствует визуальный контакт. К средствам дистанционного общения относятся телефон, деловые письма, электронная почта.

Специфика делового общения в его наиболее отчетливом виде проявляется в письменном тексте, документе. Создатель документа предстает в этом случае как исполнитель определенной социальной роли, которая предполагает набор полномочий и обязанностей и умения составить определенный круг документов, а также профессиональное владение различными жанрами служебного общения.

Документы как инструмент управления будут эффективны, если они умело сочетаются с живым непосредственным общением, если их создание и оборот технически оснащены и отвечают конкретным целям. Зафиксированная на материальном носителе информация (документ), имеющая юридическую силу, служит основным доказательством того или иного факта при решении хозяйственных и трудовых споров. Документы предприятия и организации представляют определенную культурно-историческую ценность, являются частью архивного фонда государства, подлежат сдаче в государственные архивы.

Письменному административному языку в целом не свойственна индивидуализация речи. Ему присуща стандартность во всех компонентах формы, стереотипность изложения, унификация составляемых документов. Недостатки оформления (отсутствие печати, подписи, отсутствие раздела об ответственности в договоре и т. п.) ведут к юридической несостоятельности документа. Вместе с тем стандартность вовсе не исключает «личностный фактор», выразительность. Она заключается не в словесных украшениях, а в полном соответствии назначению документа, в его простоте и ясности.

Общие черты документального языка реализуются в отборе и сочетании слов, грамматических форм и в композиционной стороне деловых текстов. Стилистическое единство средств словаря и грамматики обеспечивает реализацию таких требований, как **соответствие стандарту, точность, полнота информации, логичность, краткость и др.** В официальном тексте ряды однородных членов имеют исчерпывающий характер. Здесь неуместны умолчания, выражения типа «и т.д.», «и проч.». Также важны и такие черты языка, как употребление абстрактных слов, отглагольных образований. Язык официального служебного документа содержит точный набор слов и выражений, определяющих его структуру. Каждый из жанров административного письменного языка имеет строго установленный состав сведений (реквизитов) и расположение частей, т.е. имеет стандартную композицию.

В условиях цифровизации и активного использования дистанционных форм взаимодействия, достаточно актуальным стал вопрос об этичном поведении и правилах деловой переписки в сети Интернет (электронная почта, социальные сети), правилах внутренних коммуникаций в мессенджерах, организационных чатах, при проведении онлайн-планерок и т.п. Новые средства и программные продукты способствуют опосредованному общению, где возможен визуальный контакт и достаточно популярны во многих компаниях с дистанционной работой. К положительным моментам трансформации делового общения в организации можно отнести:

- возможность решать рабочие вопросы оперативно;

- быть на связи тогда, когда кто-то из собеседников не может говорить (например, можно согласовать вопрос, когда руководитель на встрече);

- возможность просмотреть беседу для уточнения информации.

К явным недостаткам можно отнести:

- стирание границ русского языка и культуры речи, смешивание формального и неформального общения (некорректные сокращения и упрощения, использование не уместных символов, эмодзи и т.п.);

- отсутствие норм сетевого этикета в организации (например, отсутствует понятие рабочего времени и как следствие нарушение рабочего графика, временных рамок отправки сообщений в организационный чат) и другие.

Пример 8.

В практике управления персоналом приводится следующий кейс: «Руководитель организовал чат для своего отдела. Через какое-то время он вместе с коллегой стал писать неприятные сообщения в адрес одной из сотрудниц этого же отдела. Какое-то время она отшучивалась, но потом начались грубость и оскорбления. Девушка не выдержала и пожаловалась в службу персонала. HR-директор, увидев сообщения в чате, инициировала увольнение начальника отдела и его зама, предъявив им нарушение трудовой дисциплины. Они были против. Расстаться с ними в рамках трудового законодательства не получилось, потому что Трудовой кодекс РФ не регулирует общение в мессенджерах. В итоге дело велось лично между сотрудниками в рамках Гражданского кодекса».

Контрольные вопросы для самопроверки

1 В чем заключается культура речи делового человека?

2 Какие средства используются в деловой речи для придания ей выразительности?

3 В чем заключаются особенности различных видов невербальных средств коммуникации?

4 Какими способами можно аргументировать свою позицию? Защититься от контратак оппонента?

5 Из каких этапов состоит публичное выступление?

6 Назовите этапы подготовки к публичному выступлению.

7 Перечислите контрприемы в ходе спора.

8 Назовите основные способы этичной аргументации.

9 Назовите положительные и отрицательные стороны делового общения в Интернете.

Тест по теме «Речевая этика и культура речи в деловом общении»

1 Этика делового общения по вертикали («снизу - вверх») учитывает правила эффективного общения в отношении:

- А) между руководителями;
- Б) между коллегами;
- В) подчиненного к своему руководителю;
- Г) руководителя к подчиненному.

2 Что состоит в выборе слов и выражений, наиболее подходящих для передачи мысли собеседнику?

- А) содержательность речи;
- Б) точность речи;
- В) ясность речи;
- Г) уместность речи.

3 Визуальный контакт осуществляется при помощи:

- А) речи;
- Б) жеста;
- В) взгляда;
- Г) мимики.

4 Что такое деловое совещание?

- А) общение между людьми с целью выявления разногласий
- Б) способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов
- В) процесс взаимосвязи и взаимодействия, в ходе которого происходит обмен информацией и опытом;
- Г) коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения.

5 Для личного общения комфортной считается дистанция:

- А) от метра до двух;
- Б) от полуметра до метра;
- В) от четверти метра до полуметра;
- Г) чем ближе, тем комфортнее.

6 Различают два вида делового общения:

- А) вербальное;
- Б) интерактивное;
- В) перцептивное;
- Г) невербальное.

7 Деловое письмо - это

- А) документ, применяемый для связи, передачи информации на расстояние между двумя корреспондентами;

Б) выражение уважительного отношения к другим людям;

В) процесс взаимосвязи и взаимодействия, в ходе которого происходит обмен информацией и опытом;

Г) рукописное текстовое сообщение на бумаге.

8 Выразительные движения лицевых мышц – это...

А) жесты;

Б) мимика;

В) поцелуй;

Г) смех.

9 К невербальным средствам делового общения относятся:

А) деловая переписка;

Б) мимика, жесты;

В) профессиональный жаргон;

Г) социальные диалекты.

10 Специфической особенностью делового общения является...

А) неограниченность во времени;

Б) регламентированность;

В) отсутствие норм и правил;

Г) разговор по душам.

5 Организационные формы делового общения в управлении персоналом

Правила подготовки и проведения деловой беседы и телефонного разговора. Правила проведения собеседования. Правила подготовки и проведения деловых совещаний.

Способность к общению относится к числу важнейших человеческих качеств и служит для установления взаимосвязей и сотрудничества людей. В сфере профессиональной деятельности используется деловое общение, одной из форм которого является деловая беседа.

Деловая беседа - это процесс делового общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов профессиональной деятельности. Примерами деловой беседы являются: прием руководителем сотрудников по личным вопросам, собеседование при трудоустройстве, разбор конфликтных ситуаций и т.д.

Деловая беседа отличается от других деловых форм общения тем, что она дает эффект обратной связи, позволяет реагировать на высказывания собеседника с учетом конкретных условий разговора, поведения собеседника, позволяет использовать различные вербальные и невербальные средства коммуникации. Содержание основных этапов деловой беседы представлено на рисунке 21.



Рисунок 21 – Содержание основных этапов деловой беседы

Для деловой беседы характерны следующие действия:

1 Подготовка к беседе:

- формулировка темы;
- определение цели;
- информационная подготовка;
- отработка формулировок, понятий, суждений;
- подготовка аргументов и контраргументов;
- выбор времени и места беседы;

2 Начало беседы. В начале беседы необходимо установить контакт с собеседником, оценить его психологическое состояние и, с учетом этого, выбрать тон беседы, выработать правильное отношение к собеседнику.

3 Обмен информацией: изложение проблемы (вопроса), аргументирование выдвигаемых положений, применение правил вербальной и невербальной выразительности.

4 Завершение беседы.

На каждом этапе деловой беседы необходимо соблюдать ряд правил, которые представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Правила деловой беседы

Правила для говорящего	Правила для слушающего
1 Не начинайте беседу с отказа или констатации невозможности разрешения проблемы. 2 Постоянно стимулируйте интерес партнера к теме беседы, учитывайте его интересы. 3 Логично излагайте свои взгляды и позицию. 4 Выбирайте стиль изложения с учетом ситуации деловой беседы, приемлемый для восприятия. 5 Выбирайте оптимальные для деловой беседы средства выразительности. 6 Проявляйте уважительность, доброжелательность по отношению к партнеру. 7 Будьте вежливы, не допускайте категоричность в суждениях. 8 Проявляйте скромность в самооценке и самопрезентации. 9 Ориентируйтесь на партнера	1 Не прерывайте собеседника. 2 Проявляйте внимание к партнеру. 3 Поинтересуйтесь, правильно ли вы понимаете собеседника. 4 Избегайте поспешных выводов. 5 Не заостряйте внимание на разговорных или речевых особенностях собеседника. 6 Спокойно реагируйте на высказывания. 7 Не отвлекайтесь. 8 Ищите истинный смысл слов собеседника. 9 Не монополизируйте разговор. 10 Не задавайте слишком много вопросов. 11 Не давайте непрошенных советов. 12 Не жалеете времени для того, чтобы выслушать собеседника. 13 Терпеливо и уважительно относитесь к собеседнику. 14 Не перебивайте, выслушивайте до конца. 15 Используйте невербальные средства для поддержки говорящего.

Деловая беседа является одной из эффективных форм делового общения и требует воспитанности, такта, доброжелательности, уважительного отношения к собеседнику.

Одной из разновидностей деловой беседы является телефонный разговор. Телефонное общение имеет большое преимущество, так как обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. Но, не смотря на явное преимущество данного вида делового общения, телефонный разговор при неправильном проведении может отнимать очень много времени.

Для того чтобы гармонично вписать деловой телефонный разговор в распорядок рабочего дня, следует соблюдать следующие правила телефонного общения:

- информирование абонентов о времени входящих и исходящих звонков;
- определение цели разговора (в ситуации исходящего вызова), тактики его проведения;
- составление плана беседы, формулирование вопросов, которые планируется обсудить.

Деловой телефонный разговор должен иметь приблизительно следующую структуру:

- 1 Взаимные представления (20 ± 5 секунд).
- 2 Введение собеседника в курс дела (40 ± 5 секунд).
- 3 Обсуждение ситуации (100 ± 15 секунд).
- 4 Заключительное слово (20 ± 5 секунд).

Наиболее распространенные ошибки телефонных переговоров следующие:

- расплывчатая цель разговора;
- отступление от главной темы и затягивание переговоров;
- не устанавливается наиболее благоприятное для звонков время;
- отсутствует правильное интонирование речи;

- слишком быстрый темп разговора (собеседник уверен, что вы торопитесь);

- монолог вместо диалога, отсутствие обратной связи;
- использование громкой связи без уведомления собеседника;
- отсутствие финала - выводов.

Поскольку при разговоре по телефону визуальный контакт отсутствует, интонация, скорость речи, продолжительность пауз начинают играть решающую роль. Первым заканчивает разговор:

- женщина - в разговоре с мужчиной;
- старший - в разговоре с младшим;
- руководитель - в разговоре с подчиненным;
- при равных условиях - тот, кто звонил.

По окончании телефонного разговора необходимо проанализировать содержание и стиль разговора, выявить достоинства и недостатки разговора.

В управлении персоналом телефонный разговор может быть одним из этапов отборочных мероприятий на вакантную должность, так называемой предварительной отборочной беседой перед основным собеседованием.

Собеседование является широко применяемым и незаменимым инструментом при отборе претендентов.

Основная цель отборочного собеседования - это получение ответов на вопросы, имеющих отношение как к личности, так и к будущей должности. Основная цель интервьюера - получить информацию, поэтому необходимо сделать так, чтобы 70% времени говорил кандидат, а 30% времени - интервьюер.

Такой подход к подготовке собеседования требует, прежде всего, умения формулировать вопросы. Также необходимым является умение контролировать ход собеседования, адекватно воспринимать услышанное, уметь запоминать и анализировать полученную информацию, т.е. обладать умением слушать. И еще одним требованием является умение составлять суждение.

Пример 9.

Кадровое собеседование требует подготовки. Для проведения качественного опроса интервьюер должен придерживаться правил и обладать следующими характеристиками:

- умело формулировать вопросы и начинать с легких (имя, настроение, погода);*
- быть доброжелательным в отношении собеседника и проявлять непредвзятость;*
- исследовать опыт, компетенции собеседника, траектории профессионального развития;*
- изучать психологическое состояние собеседника;*
- сохранять персональную информацию собеседника;*
- фиксировать выводы сразу после собеседования.*

Как мы видим, для того чтобы расположить интервьюируемого необходимо соблюдать общепринятые нормы и правила делового общения. Специфика рассматриваемой формы делового общения требует и профессиональной подготовки, что в совокупности дает эффективный результат. Существует несколько **типичных ошибок при проведении отборочного собеседования:**

- резюме претендента и его внешний вид могут оказаться причиной предубеждения;
- интервьюер не понимает истинную суть и взгляды говорящего, не умеет расшифровывать невербальные жесты;
- интервьюер не учитывает влияние собственных невербальных сигналов, собственной мимики на интервьюируемого;
- интервьюер не предоставил возможности претенденту задать вопросы.

Собранная в ходе собеседования информация представляет собой беспорядочную массу впечатлений, поэтому необходимо обработать результаты интервью. При принятии решения необходимо ответить на три вопроса:

- 1 Сможет ли кандидат выполнять данную работу?
- 2 Заинтересован ли претендент в данной работе?
- 3 Подходит ли претендент для данной работы?

Ответ на третий вопрос особенно важен в случае, если имеется несколько претендентов с одинаковой квалификацией и мотивацией. Критериями для ответа на третий вопрос могут служить: внешний вид, одежда, личностные качества, поведение, манеры и др.

Существуют также определенные правила для того, кто собирается на собеседование с целью трудоустройства. Доказано, что 90% информации о человеке формируется в первые 20 секунд общения с ним. В дальнейшем бывает очень сложно изменить сложившееся впечатление. Для того чтобы преподнести себя с наилучшей стороны, следует обратить внимание на некоторые моменты.

1 Пунктуальность. Опоздание недопустимо, поскольку свидетельствует о безответственности.

2 Деловой имидж, аккуратность, опрятность. Рекомендуется заранее продумать свой костюм. Неряшливая или неподходящая одежда наводят на мысль о деловой некомпетентности.

3 Достоинство и доброжелательность по отношению к принимающей стороне.

4 По окончании собеседования необходимо поблагодарить за внимание, тепло попрощаться.

Еще одной популярной формой делового общения при принятии управленческих решений, в том числе и в сфере управления персоналом является **деловое совещание**. Совещание - это форма организации делового общения группы людей с целью обмена информацией и принятия

коллективного управленческого решения. В управление персоналом такие совещания проводятся в рамках реализации кадровых проектов, при внедрении новых кадровых технологий, введения изменений с учетом цифровизации организации и процессов в ней.

Общепринятой классификации совещаний не существует, традиционно выделяют следующие виды:

Инструктивное совещание направлено на доведение до его участников информации, постановку и совместное уточнение задач.

Оперативное совещание посвящено выяснению текущего состояния дел в организации, краткому обмену мнениями. Подобное совещание может проводиться с использованием современных инфокоммуникационных технологий или мобильной связи. Оптимальное время для таких совещаний не более 30 минут.

Проблемное совещание является наиболее сложным видом. В процессе такого совещания вырабатывается коллективное решение по комплексным вопросам, посвященным, как правило, формированию общей программы, изменению функциональных задач отдельных структур, новым направлениям деятельности и подобным важным стратегическим вопросам. Решения на таких совещаниях обычно формулируются в результате дискуссии и принимаются после голосования. Регламент такого совещания: основной доклад 20-30 минут, содоклады – 5-10 минут, вопросы по одной минуте, дискуссия от 3 до 5 минут. Общая продолжительность подобного совещания может составлять от 4 до 8 часов с перерывом на обед.

Пример 10.

«Ларри Пейдж, директор Google, став во главе компании, сразу направил всем сотрудникам электронное письмо «Как эффективно проводить совещания». Его главная идея была следующая: «Скорее всего, вам вообще не нужно совещание». Ларри Пейдж считает, что ни одно важное решение не

должно дожидаться совещания. Но если для принятия решения совершенно необходимо собрать вместе сотрудников, то следует сделать это немедленно».

Практикуются два основных стиля проведения совещания: демократический и авторитарный. Выбор стиля зависит от поставленных целей и от конкретной ситуации, в которой будет проводиться совещание. Демократический стиль уместен в следующих случаях:

- достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;
- решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники совещания;
- участники совещания понимают проблему и знают варианты ее решения;
- возникли большие разногласия и необходимо переубедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарный стиль допустим в случае, если по каким-то причинам невозможно обратиться к помощи партнеров или если необходимо как можно быстрее принять решение.

Приглашать на совещания следует только тех, без кого нельзя обойтись. Это могут быть работники, которых непосредственно касаются рассматриваемые вопросы, ведущие специалисты, обладающие необходимыми знаниями и опытом для решения поставленных вопросов. залогом успешного проведенного совещания является предварительная разработка подробной повестки дня и регламента. Повестка дня с указанием круга намеченных к рассмотрению проблем, лиц ответственных за их подготовку и регламентом должна быть предварительно разослана всем предполагаемым участникам совещания.

Каждое совещание состоит из **пяти этапов**.

Первый этап – установление контактов. В начале совещания основная задача создать психологический комфорт для всей группы. Желательно найти

время для неформального вступления, обеспечить удобное место встречи. Комфортное окружение и внимание к людям помогают проводить более результативные совещания. Начав совещание, целесообразно изложить повестку дня и цель встречи, определить круг проблем и предложить прийти к групповому решению.

Второй этап - это определение проблемы. Необходимо проявить готовность обсуждать проблему, задавая открытые вопросы, типа: «Каково мнение всех присутствующих об этой проблеме? Какие первоочередные задачи необходимо решать?».

Третий этап - это определение целей совещания. Это целесообразней всего сделать в форме следующего вопроса к присутствующим: «Мы определили проблему, а в чем состоит основная цель при ее решении? Чего мы хотим добиться?».

Четвертый этап - выработка альтернатив. Часто совещания начинаются с этого этапа, минуя три предыдущих. Но в случае последовательного осуществления первых трех этапов присутствующие более охотно делятся своими идеями и активно вовлечены в обсуждение. Также как и предыдущий, данный этап можно начать с открытого вопроса, например: «Мы определили проблему как... и мы хотели бы видеть в качестве идеального решения проблемы... Какие мы имеем возможности, чтобы максимально приблизиться к идеальному решению проблемы?». Можно применять приемы поощрения, пересказа, признания чувств, чтобы выявить взгляды каждого.

Пятый этап - выработка у членов группы готовности к действию. Вести совещание – это не означает говорить каждому, что он должен делать. Если во время совещания использовались все таланты группы, и участие было полным, то раздавать поручения необязательно – в ходе обсуждения проблема уже была поделена на задачи членами рабочей группы.

В процессе совещания очень важно контролировать его ход. Существуют определенные **этические правила для руководителя, проводящего деловое совещание**:

- оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих;

- постоянно поддерживать разговор. Если возникает неловкая пауза, вмешиваться: с помощью дополнительных вопросов, объяснений или путем подведения предварительных итогов;

- немедленно принимать меры в случае возникновения напряжения, обусловленного эмоциями, нельзя допускать спора;

- необходимо отклонять непродуманные решения. Только подкрепленные фактическим материалом решения должны приниматься во внимание;

- высказывания всех участников должны осуществляться путем поименного вызова;

- всегда должен говорить только один человек;

- руководитель совещания должен выслушивать мнения всех оппонентов;

- необходимо стремиться к выработке общих подходов;

- недопустимы никакие отклонения от темы;

- необходимо уточнять позиции выступающих с помощью фраз: «Я правильно понял?», «Так будет правильно?»;

- необходимо чаще подводить промежуточные итоги;

- необходимо экономить время, т.к. затяжные совещания являются одним из основных «поглотителей» рабочего времени.

Основным элементом совещания является дискуссия по решаемым вопросам, которая эффективна лишь в том случае, если она проводится с соблюдением этически ориентированных норм поведения людей:

- в дискуссии необходимо уважительное отношение к чужому мнению, даже если оно на первый взгляд кажется абсурдным. Для того чтобы понять чужое мнение, в первую очередь, необходимо набраться терпения, мобилизовать внимание и выслушать его;

- необходимо придерживаться одного предмета спора. Нельзя превращать дискуссию в конфликт. В споре надо искать точки сближения мнений, стремиться к поиску общих решений;

- в любой самой острой дискуссии нельзя использовать бранные слова и запугивающие заявления («глупости говорите», «это неверно» и т.д.), а ирония и сарказм хотя и допускаются, но должны употребляться, не оскорбляя и не унижая оппонентов;

- главное оружие в дискуссии - факты и их добросовестная интерпретация;

- необходимо уметь признавать свою неправоту;

- необходимо уметь проявлять благородство: если оппоненты потерпели поражение в дискуссии, нужно дать им возможность спасти свою репутацию.

При проведении совещания необходимо учитывать типы поведения участников и способы взаимодействия с ними, которые представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Основные типы участников совещания и способы взаимодействия с ними

Тип участника	Способы взаимодействия на деловом совещании
<i>Спорщик</i>	Сохранять невозмутимость, предоставить возможность группе опровергать его утверждения.
<i>Позитивист</i>	Привлекать к дискуссии и подведению итогов
<i>Всезнайка</i>	Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.
<i>Словоохотливый</i>	Тактично прерывать, напоминать о регламенте.
<i>Застенчивый</i>	Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.
<i>Негативист</i>	Признать, оценить его знания и опыт.
<i>Не проявляющий интереса</i>	Спросить его о функционале, предварительных результатах, видении будущих результатов
<i>«Весомый» социальный статус</i>	Избегать прямой критики, применять технику «да, но».
<i>Расспрашивающий</i>	Адресовать его вопросы группе.

Проводя совещание, необходимо помнить два основных правила:

- в самом слове уже заложено некоторое определение: «со-вещание», т.е. люди должны обсуждать что-то совместно;

- на совещании обязательно должно быть принято решение по поставленному вопросу или проблеме. Многие совещания проваливаются из-за того, что не предусмотрено принятие решения, нет итогового продукта.

Поэтому каждое совещание должно быть спланировано и проведено с учетом всех правил, как организационного, так и этического характера.

Контрольные вопросы для самопроверки

1 Какие существуют виды делового совещания? В каких случаях они применяются?

2 Какие стили проведения делового совещания вы знаете? Назовите плюсы и минусы каждого из них.

3 Каковы основные этапы проведения делового совещания, и каковы особенности каждого этапа?

4 Назовите основные правила ведения деловой беседы.

5 Какие существуют основные типы собеседников? Назовите особенности ведения с ними деловой беседы?

6 Назовите основные правила для говорящего и для слушающего. Добавьте какие-либо правила из своего опыта.

7 Каких ошибок следует избегать при ведении переговоров?

8 Каковы этические правила ведения телефонных переговоров?

9 Какие основные правила следует соблюдать интервьюеру во время проведения собеседования при приеме на работу?

10 Перечислите основные типы участников совещания.

11 Дайте классификацию деловых совещаний.

Тест по теме «Организационные формы делового общения в управлении персоналом»

1 Учеными доказано, что 90% информации о человеке формируется...

- А) в первые 10 секунд общения с ним;
- Б) в первые 20 секунд общения с ним
- В) в первые 60 секунд общения с ним;
- Г) за пол часа общения с ним.

2 Процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения представляет собой...

- А) деловую беседу;
- Б) собеседование;
- В) деловые переговоры;
- Г) общение.

3 При каком подходе участник переговоров желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки?

- А) принципиальный подход;
- Б) индивидуальный подход;
- В) мягком подходе;
- Г) групповой подход.

4 В ситуации сбора информации и обстановке доброжелательного делового общения, как правило может использоваться следующий тип вопросов:

- А) закрытый;
- Б) риторический;
- В) открытый;
- Г) альтернативный.

5 Что такое деловое совещание?

- А) общение между людьми с целью выявления разногласий;
- Б) способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов;

В) процесс взаимосвязи и взаимодействия, в ходе которого происходит обмен информацией и опытом;

Г) коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения.

6 В процессе данного типа совещания вырабатывается коллективное решение по комплексным вопросам, которые посвящены формированию общей программы, изменению функциональных задач отдельных структур, новым направлениям деятельности и подобным важным стратегическим вопросам.

- А) инструктивное совещание;
- Б) оперативное совещание;
- В) проблемное совещание;
- Г) научно-техническое совещание.

7 Из скольких этапов состоит совещание?

- А) 3;
- Б) 4;
- В) 5;
- Г) 6.

8 С данным типом участника совещания необходимо избегать прямой критики, применять технику «да, но».

- А) спорщик;
- Б) позитивист;
- В) «весомый» социальный статус;
- Г) всезнайка.

9 С данным типом участника совещания необходимо призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.

- А) спорщик;

- Б) позитивист;
- В) «крупная шишка»;
- Г) всезнайка.

10 С данным типом участника совещания необходимо ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.

- А) негативист;
- Б) позитивист;
- В) «крупная шишка»;
- Г) застенчивый.

6 Этикет деловых отношений

Этика приветствий и представлений. Искусство комплимента и правила вручения подарков.

Ситуацию знакомства принято считать вполне штатной в деловом общении, так что речевое поведение, как правило, доводится до автоматизма. Знакомство может осуществляться непосредственно и опосредованно, когда людей знакомит кто-то третий.

Этика и этикет приветствий и представлений – совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям. Кодекс этичного поведения основан на следующих правилах: вежливость, естественность, достоинство, такт.

Вежливость предполагает, прежде всего, приветствие. Приветствие – обычай, пришедший к нам из древних времен; с приветствия начинается любой разговор, и именно произнесенные при приветствии слова задают тон всему дальнейшему общению.

Для приветствия лучше всего пользоваться традиционным официальным «Здравствуйте!» или более теплыми словами «Доброе утро!» (до 12.00 часов), «Добрый день!» (до 18.00), «Добрый вечер!» (после 18.00).

Первичное правило приветствия состоит в том, что демонстрируется естественность без какой-либо наигранности и с чувством собственного достоинства, при этом проявляется расположенность и доброжелательность. Ни в коей мере на характере приветствия не должно сказываться настроение или негативное отношение к другому человеку. В любом случае должен присутствовать такт.

В целом в деловом этикете сохраняются общие правила вежливости, однако деловая среда вносит свои поправки: пол и возраст, как критерии того, кто кого первым должен приветствовать, отступают на второй план, а на первый выходят должность и статус. Например, секретарь (женщина) первой приветствует своего руководителя (мужчину), стоящие и беседующие возле

дверей высшего учебного заведения студенты первыми приветствуют проходящего мимо ректора или преподавателя. Однако и здесь могут быть отступления от правил: например, молодой генеральный директор (мужчина), если он хорошо воспитан, не станет дожидаться приветствия от своего заместителя (женщины) и поздоровается с ней первым, хотя она ниже его по должностному рангу.

Приветствие может быть безличным, формальным, а может быть адресовано конкретному лицу. Обращение по имени, по имени и отчеству подчеркивает уважение к человеку и говорит о культуре приветствующего.

Приветствовать людей следует тепло и дружелюбно.

Слова приветствия произносятся четко, не слишком быстро и не слишком медленно. При этом говорящий смотрит прямо, неприличным считается отводить взгляд, рассматривать помещение или других присутствующих. Неприлично во время приветствия держать руки в карманах. Приветствие часто сопровождается невербальными средствами выразительности (например, поклон, кивок головой). Мужчине во время приветствия нужно снять шляпу или хотя бы прикоснуться к ней рукой. Зимнюю шапку, берет, кепку снимать не следует.

Кто кого должен приветствовать первым? Этикет приветствия в деловых отношениях в основном, опирается на национально-культурные особенности, но ценности современного мира и общества в последнее время кардинально трансформируются. Появляются сообщества формирующие свою культуру, нормы и ценности, не связанные с ментальностью и национальными особенностями, но приносящие новое толкование норм и правил в том числе в этику приветствия. Мы приведем несколько примеров приветствий, которые на наш взгляд можно считать универсальными и приемлемыми для деловой среды:

1 Мужчина первым приветствует женщину. Такое правило сложилось в континентальной Европе. В англосаксонских же странах женщина здоровается первой, как бы разрешая улыбкой мужчине поприветствовать ее.

2 Младший по возрасту должен первым приветствовать старшего.

3 Младшая по возрасту женщина должна первой приветствовать старшую и мужчину, который намного старше ее.

4 Проходящий первым приветствует стоящего.

5 Из двух пешеходов первым приветствует тот, кто обгоняет того, кто идет медленнее.

6 Если вы встречаете мужчину и женщину, то сначала приветствуют даму, а затем уже здороваются с ее спутником.

7 Тот, кто сидит в машине, первым приветствует того, кто идет по улице.

8 Опоздавающий приветствует ожидающего, даже в том случае, когда опоздавший – женщина.

9 На официальных приемах, в гостях, прежде всего, приветствуют хозяйку и хозяина.

10 Входящий приветствует находящихся в помещении.

11 Если встречаются две женщины, одна из которых находится в обществе мужчины, а другая одна или в обществе другой женщины, то, согласно этикету, сначала здоровается первая.

12 Женщина первой приветствует мужчину, если она его обгоняет.

Очень неловко выглядит долгая пауза при встрече. В таких ситуациях нужно следовать известному афоризму: первым здоровается тот, кто лучше воспитан.

Существуют более сложные этикетные ситуации:

1 Если вы заметили коллегу вдалеке и если заметили вас, следует поприветствовать знакомого кивком головы, взмахом руки, улыбкой, поклоном. Не следует кричать во весь голос.

2 Если вы увидели знакомого коллегу, который приближается к вам, не нужно кричать «здравствуйте!» издалека. Необходимо дождаться, когда расстояние сократится до нескольких шагов.

3 Если вы идете с кем-нибудь, и ваш спутник поздоровался с незнакомым вам человеком, следует поздороваться и вам.

4 Если в группе встретившихся коллег мужчина знает только одного из них, то в первую очередь он должен поздороваться со знакомым, независимо от того, есть или в его окружении женщины или люди преклонного возраста.

5 Если вы заходите в комнату, где находится много людей. Не следует здороваться с каждым в отдельности, следует сказать общее «здравствуйте!».

6 Если женщина вошла в помещение, мужчины должны, здороваясь, встать.

7 Мужчина головной убор снимает первым, а надевает последним.

8 Сидящая женщина, здороваясь с мужчиной, не встает, а здороваясь с женщиной, встает. Также женщина приветствует вставанием входящего мужчину, если он выше по должности или значительно старше по возрасту.

Приветствия обычно не обходятся без рукопожатия. Рукопожатие – традиционный жест-приветствие. Смысл древнего обычая подавать правую руку для приветствия – показать, что в ней нет оружия. Следует помнить, что принятое в России и на Западе рукопожатие при встрече мужчины и женщины в мусульманских странах совершенно неуместно. Также не принято обмениваться рукопожатием у народов Юго-Западной Азии.

Существуют определенные **правила этикета при рукопожатии**:

- первыми подают руку старшие младшим;
- среди ровесников первыми подают руку женщины мужчинам, если женщина не подала руки, можно обойтись без рукопожатия;
- женщина не протягивает руку людям намного старше себя или выше по служебному положению;
- перед рукопожатием мужчина должен обязательно снять перчатку. Женщине это делать необязательно, если только в знак особого уважения;
- не принято обмениваться рукопожатиями в таких местах как туалетная комната, общественный транспорт;
- подавать руку нужно в последний момент, когда подходите здороваться, а не идти с протянутой рукой навстречу человеку.

Ранее мы указывали на то, что рукопожатие в 2020 году сменилось на преимущественно вербальное приветствие. Но ограничительные меры когда-

нибудь будут сняты и актуальность правил этикета при рукопожатии вновь займет значимое место в этике деловых отношений, так как рукопожатие очень информативно. Существуют различные виды рукопожатий, каждое из которых несет в себе определенный смысл (таблица 15).

Таблица 15 – Виды рукопожатий

Описание рукопожатия	Значение рукопожатия
Короткое вялое рукопожатие сухих рук	Свидетельствует о безразличии.
Длительное рукопожатие и влажные ладони	Свидетельствует о сильном волнении
Немного удлиненное рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом	Демонстрирует дружелюбие
Задерживание руки партнера в своей	Может вызвать чувство раздражения
Рука захватывает руку другого человека так, что она оказывается повернутой ладонью вниз	Властное рукопожатие. Свидетельствует о том, что человек хочет главенствовать в процессе общения с партнером.
Рука протянута ладонью вверх	Покорное рукопожатие. Бывает необходимо в ситуациях, когда нужно отдать инициативу другому человеку.
Рукопожатие, при котором руки партнеров оказываются в одинаковом положении	Обозначает, что оба партнера испытывают друг к другу чувство уважения и взаимопонимания.
Пожатие прямой не согнутой рукой	Является признаком неуважения. Его назначение - сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве.
Пожатие кончиками пальцев: вместо руки в ладонь заключаются только пальцы	Цель инициатора заключается в том, чтобы держать партнера на удобном для себя расстоянии.
Пожатие с применением обеих рук, «перчатка»	Инициатор честен, и ему можно доверять. Применяется только в отношении хорошо знакомых людей.
При пожатии левая рука кладется на правую руку партнера	Служит для выражения искренности и глубины чувств. Степень глубины зависит от того, на какое место кладется рука (на запястье, на локоть, на предплечье, на плечо). Чем выше рука, тем большие чувства это означает.

Каждый раз, протягивая руку для рукопожатия или пожимая протянутую вам руку, следует помнить, о том, что хотя рукопожатие и стало привычным и стандартным ритуалом, оно также передает отношение людей друг к другу.

Что касается представления, то здесь в основе также лежат правила светского этикета. Согласно этикету, представить кого-либо, значит назвать его имя, фамилию, должность, организацию, в которой он работает. Для того чтобы иметь право кого-либо представить кому-либо, представляющий обязан быть знаком с обеими сторонами. **Представляют:**

- мужчину – женщине;
- младшего по возрасту – старшему по возрасту;
- имеющего более низкий должностной статус – имеющему более высокий должностной статус;
- одного сотрудника – группе сотрудников.

Представление лучше всего предварить следующими фразами: «Позвольте представить вам...» или «Разрешите познакомить вас...». Когда в обществе представляют одного человека сразу несколькими, обычно громко называют его имя, фамилию. Представляемый делает легкий поклон всему обществу. Присутствующие, подавая ему руку, сами представляются. Во время представления нужно показать своим поведением, что все ваше внимание сосредоточено на человеке, с которым вас знакомят. Традиционным вполне корректным ответом является «Здравствуйтесь» с добавлением имени нового знакомого.

В целом **правила приветствия**, представления и рукопожатия можно представить следующим образом, что отражено в таблице 16.

В любой ситуации следует помнить, что знакомство, представление задают тон всему дальнейшему деловому общению, создают впечатление о человеке, уровне его культуры и воспитания. Поэтому не следует пренебрегать существующими в обществе правилами, а также всегда следует оставаться корректным, доброжелательным.

Таблица 16 – Правила приветствия, представления и рукопожатия в различных ситуациях

Ситуация или вариант встречи сотрудников	Должен быть первым при		
	приветствии	рукопожатии	представлении
мужчина	+		+
женщина		+	
старший по возрасту младший по возрасту	+	+	+
старший по должности младший по должности	+	+	+
проходящий мимо группы стоящий в группе	+	+	+
входящий в комнату находящийся в комнате	+	+	+
обгоняющий идущего идущий	+		
руководитель делегации, входящей в комнату руководитель делегации, находящейся в комнате	+	+	+
<i>Знаком «+» обозначен первый из сотрудников, производящий действие в рассматриваемой ситуации</i>			

Пример 11.

Бесспорно, для всех работников современных организаций безупречные манеры - обязательное условие эффективной работы. Но со специалистов службы управления персоналом спрос на этичное поведение особый. Представители данной службы (специалист по подбору персонала, интервьюер, менеджеры по кадрам) задают тон и формируют первое впечатление кандидата о работе в организации, которое строится под впечатлением от знакомства именно с представителями службы управления персоналом.

Деловой комплимент как элемент обмена любезностями в начале и окончании делового разговора призван поддержать официальное взаимодействие. Для любого делового человека располагать к себе

подчиненных, руководство, коллег, соискателей, стажеров – необходимое деловое качество. Умение говорить комплименты – это целое искусство, которое требует от человека деликатности, тактичности, знания определенных правил.

Комплимент – слова и выражения, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека.

Цель комплимента – доставить удовольствие собеседнику и, воздействуя на его эмоции и чувства, вызвать доверие и тем самым заложить основы дальнейшего взаимодействия (трудоустройства, партнерства). При выслушивании комплимента срабатывает психологический феномен внушения и человек старается «дорости» до качеств, подчеркнутых в комплименте.

Следует отличать комплименты от лести:

- лесть прямолинейна, проста и однозначна, комплимент предполагает разнотечение, размышление, в ходе которого человек сам домысливает суть высказанного;

- лесть подразумевает чрезмерное преувеличение положительных качеств личности, приписывание несуществующих достоинств, комплимент лишь опосредованно указывает на наличие у человека ряда положительных качеств;

- комплимент способен вызвать у собеседника приятные чувства; лесть по своей природе может вызвать отторжение и спровоцировать обратную реакцию.

Существует ряд требований к комплименту:

- внимание следует сосредоточить не на внешних, а на внутренних качествах человека; комплимент должен отражать только положительные качества и не допускать двойного смысла, когда качество можно оценивать и как положительное, и как отрицательное;

- отраженное в комплименте положительное качество должно иметь лишь небольшое преувеличение. Большое преувеличение переводит комплимент в издевательство;

- нельзя делать комплимент относительно тех качеств, от которых человек стремится избавиться;
- необходимо быть искренним при высказывании комплимента;
- не включать в комплимент поучений;
- делая комплименты, следует учитывать половозрастные особенности о собеседника;
- следует использовать такой эффективный прием, как комплимент на фоне антикомплимента самому себе;
- при высказывании комплиментов следует быть максимально конкретным, конкретизировать достоинства человека (таблица 17).

Таблица 17 – Примеры конкретизации достоинств в комплиментах

Общая оценка достоинств человека	Конкретизированная оценка достойных качеств человека
Ирина Олеговна, Вы очень тактичная и обаятельная женщина!	Теперь я понимаю, Ирина Олеговна, почему очень многие восхищаются Вами: Вы корректны, тактичны и обходительны с людьми.
Татьяна! Это было замечательно!	Это было великолепно, Татьяна! У вас был превосходный контакт с аудиторией, и ваши убедительные доводы произвели на окружающих сильное впечатление.
Вы замечательный руководитель, Сергей!	Сергей, Вы не только умеете управлять людьми, но и сопереживаете им. Вам небезразличны люди, с которыми Вы работаете.
Прекрасная, безупречная работа, Елена Александровна!	Спасибо, что выполнили задание безупречно, Елена Александровна. Это значительно поможет нам в решении очень важной для всех задачи.

Кроме явных комплиментов существуют еще комплименты скрытые, которые также помогают достигать желаемого эффекта.

Скрытый комплимент – это комплимент, который, неявно влияя на собеседника, создает особую атмосферу доверия во взаимоотношениях.

К скрытым комплиментам можно отнести:

1 Проявление искреннего интереса к собеседнику (важно постараться найти в человеке то, что на самом деле по-человечески интересно: что-то из его биографии, работы, семьи, событий, хобби и т.д.).

2 Частое упоминание имени собеседника (это демонстрирует нечто большее, чем просто уважительное отношение к собеседнику).

Овладение искусством комплимента требует тренировки. Учиться делать комплименты следует один на один и всегда помнить, что готовясь к деловому разговору, целесообразно заранее подготовить небольшой набор комплиментов для разных случаев, ситуаций, людей.

Еще одним искусством, требующим специальных знаний, корректного подхода, вкуса является искусство делать подарки.

Подарок – это проявление внимания, а не подкуп. Вопрос о подарках – один из самых деликатных в деловых отношениях. Многое зависит от взаимопонимания, личных качеств, интересов друг друга. Если вы знаете руководителя, партнера, работника, коллегу достаточно хорошо, и ваш подарок соответствует его вкусам и интересам, то он, как правило, принимается с искренней благодарностью. Если же вы встречаетесь с человеком впервые, то не следует торопиться с подарком, это может быть расценено, как выражение вашей зависимости от партнера, свидетельство вашей корысти или признак того, что даримая вещь вам просто не нужна. Как уже было сказано, дарение подарков требует большого такта и вкуса. Чаще всего принято, что при первой встрече подарки делают хозяева, а не гости.

Подарки следует дарить строго по рангам. Нежелательно руководителю и работникам дарить одинаковые подарки, особое внимание следует уделить упаковке подарка. При получении подарка следует тут же вскрыть упаковку и выразить восхищение подаренной вещью. Полученные цветы помещают в вазу. Подаренные спиртные напитки на стол не ставятся. Подарки будут выглядеть внушительнее, если их украсить гравировкой или монограммой, эмблемой учреждения и организации или инициалами того, кому он предназначен.

В деловой среде принято использовать в качестве подарков следующие вещи, которые представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Разновидности подарков

Название подарка	Организация	Мужчина	Женщина	События и даты
Дорогая авторучка	-	+	+	День рождения
Бытовая техника (телевизор, пылесос, кухонный комбайн)	+	+	+	Новоселье, юбилей
Золотые (серебряные) украшения: запонки, серьги, браслет	-	+	+	Юбилей
Дорогой качественный канцелярский комплект (например, из камня): часы, ручка, календарь	-	+	+	Юбилей до 50 лет
Картина	+	+	+	Юбилей
Ковер ручной или машинной работы	+	+	+	Юбилей, новоселье, свадьба
Кожаный дипломат (портфель, сумка) с набором канцтоваров	-	+	+	Юбилей
Компактный дорожный набор (посуда, инструменты и т.д.)	-	+	+	Для туристов
Комплект инструмента для автомобиля, дачи, дома	-	+	+	Новоселье
Маленькая библиотека	-	+	+	Юбилей, новоселье
Мобильный телефон	-	+	+	День рождения
Набор дорогой косметики, парфюмерии	-	-	+	День рождения
Набор офисной мебели	+	-	-	Юбилей
Набор серебра (ложки, вилки, ножи, рюмки)	-	+	+	25-летие, свадьба, 50-летие
Национальный набор посуды (хохлома) или одежды (халат черкеса)	-	+	+	Юбилей
Охотничье снаряжение (нож, одежда, бинокль)	-	+	-	День рождения охотника
Персональный компьютер, ноутбук, МФУ	+	+	+	Юбилей, новоселье
Подарочный набор вина дорогих марок	+	+	+	Юбилей
Подарочный набор дорогого коньяка	+	+	-	Юбилей
Рубашка с галстуком	-	+	-	День рождения
Скульптура	+	+	+	Юбилей
Спортивное снаряжение (ракетки, кроссовки, костюм, тренажер, мячи)	-	+	+	День рождения спортсмена
Хрустальная посуда (рюмки, фужеры, бокалы)	-	+	+	Юбилей
Часы	-	+	+	День рождения
Часы напольные или настенные	+	+	+	Новоселье, юбилей

В качестве подарка **не следует дарить:**

- любую вещь, если вы не знаете увлечений и благосостояния человека;
- дорогие вещи, аналоги которых уже есть у человека. Без предварительного согласования с ним;
- подарки, которые юбиляр не сможет использовать сам и вынужден будет передарить (например, дорогую зажигалку некурящему человеку);
- личные вещи (помада, галстук, духи, носки, белье);
- громоздкие сувениры;
- крепкие алкогольные напитки женщинам;
- продукцию плохого качества.

Одним из самых распространенных подарков является букет цветов. Он всегда уместен, ни к чему не обязывает и вызывает положительные эмоции. Однако не следует забывать про особенности восприятия цвета, как живых цветов, так и других подарков у лиц различной национальной принадлежности. Так, красный цвет любят в Мексике, Норвегии, Ираке, но не любят в Ирландии. В Китае – это цвет праздника, удачи, счастья. В Индии он означает жизнь, действие. Оранжевый цвет очень любим в Нидерландах. Желтый цвет в Бразилии – это цвет отчаяния, а в сочетании с фиолетовым – символ болезни. В Китае желтый цвет популярен и символизирует империю, величие, сияние. Зеленый цвет любят в Мексике, Австралии, Египте, Ирландии. Голубой цвет для китайцев означает траур, непопулярен он также в Бразилии и Перу. Белый – один из самых любимых в Мексике, зато в Китае – цвет траура и знак опасности. В арабских странах очень не любят сочетание белого и голубого цветов.

Конечно, в современном мире данные значения цветов уже сглажены и можно дарить любые цветы в любом количестве, составляя композицию по своему вкусу, но при желании подчеркнуть отношение к человеку или какие-то его качества, можно воспользоваться определенными цветами, несущими в себе необходимое значение. Букет необходимо дарить цветами вверх, целлофан и прочую упаковку желательно снять, можно оставить лишь красивую обертку

вокруг стеблей. Вместо букета можно подарить один цветок, например, бутон розы на длинном стебле. «Один цветок лучше, чем сто, передает свое величие», - говорят мудрые японцы.

При вручении подарка произносятся сопутствующие слова. В знак уважения и особого внимания подарок обычно вручается двумя руками, с легким полупоклоном.

Не стоит путать подарки с сувенирами. **Сувенир** – предмет, напоминающий о каком-либо событии в жизни организации или человека, о первой деловой встрече. Стоимость сувенира не должна превышать 1000 рублей, иначе может возникнуть неловкость. Сложился определенный перечень сувениров, допустимых в деловых отношениях: авторучка, альбом репродукций, бутылка коньяка или марочного вина, календарь, зажигалка (только для курящего), записная книжка, книга, набор конфет, фирменный набор (ручка, блокнот, пакет, ежедневник, календарь), фотоальбом, цветы.

Особого внимания заслуживает вопрос выбора и **вручения подарка руководителю**. Следует помнить, что никто из работников не обязан дарить подарки руководителю. Но если все же сотрудник хочет поздравить своего руководителя, не следует покупать слишком дорогие подарки. При вручении следует разработать сценарий поздравления, вручать лучше при коллективе, торжественно и с юмором. В соответствии с международными стандартами, преподносить руководителю подарок лично от себя неэтично. Лучше собрать небольшую сумму всем коллективом и купить цветы, книгу, канцелярский набор, коробку конфет. Вообще начальнику лучше всего дарить подарок, который может ему пригодиться в работе или создаст приятную обстановку в кабинете: картину, ежедневник, красивую ручку, папку.

Российская деловая практика еще не выработала верхний предел стоимости дорогого подарка. Однако он не должен быть слишком дорогим так как:

- это может быть расценено как взятка;

- обязывает того, кому сделан подарок, к определенным действиям, либо к ответному, не менее дорогому подарку;

- свидетельствует о неграмотности дарителя в вопросах делового этикета.

Что делать, если подарок дорогой и принять его не предоставляется возможным, как не обидеть дарителя и не скомпрометировать себя? Наиболее правильно будет выразить благодарность за любезность и внимание со словами: «Прошу прощения, но подарок принять не могу по причине его высокой стоимости». Это будет выглядеть достаточно честно. Если подарок прислан по почте, то его следует отправить обратно с письмом-отказом по названной выше причине.

Подарки в адрес организации могут храниться в кабинете руководителя на открытых полках для общего обозрения или в музее организации. Брать подобные подарки домой для личного пользования – неэтично и плохо влияет на социально- психологический климат коллектива.

Таким образом, не стоит забывать о том, что дарение подарка – очень тонкое искусство, требующее определенного такта, хорошего вкуса. Необходимо постараться, чтобы подарок приносил радость тому, кому он предназначен, а не обязывал человеку к чему-то и не ставил его в неловкое положение.

Контрольные вопросы для самопроверки

1 Назовите основные этические правила приветствия.

2 В каких случаях нецелесообразно приветствие голосом? Как поступить в данном случае?

3 Почему при приветствии лучше обращаться к человеку по имени и отчеству?

4 Кто кого должен приветствовать первым?

5 Каковы основные правила представления незнакомых людей друг другу?

6 Каковы особенности и правила преподнесения в подарок цветов?

7 Чем отличается комплимент от лести?

8 Каковы основные требования к комплименту?

9 В каких ситуациях необходимо отказаться от подарка? Как сделать это этично?

Тест по теме «Этикет деловых отношений»

1 Приветствие не может быть...

А) безличным;

Б) формальным;

В) неформальным;

Г) адресовано конкретному лицу.

2 Данное рукопожатие свидетельствует о безразличии.

А) рука протянута ладонью вверх;

Б) пожатие прямой несогнутой рукой;

В) короткое вялое рукопожатие сухих рук;

Г) пожатие кончиками пальцев.

3 Данное рукопожатие является признаком неуважения.

А) рука протянута ладонью вверх;

Б) пожатие прямой несогнутой рукой;

В) короткое вялое рукопожатие сухих рук;

Г) пожатие кончиками пальцев.

4 При покорном рукопожатии...

А) рука протянута ладонью вверх;

Б) рука захватывает руку другого человека так, что она оказывается повернутой ладонью вниз;

- В) левая рука кладется на правую руку партнера;
- Г) руки партнеров оказываются в одинаковом положении.

5 Этикет – это...

- А) религиозное учение;
- Б) культура поведения за столом;
- В) совокупность правил поведения;
- Г) целостный комплекс знаков.

6 Правом и обязанностью «первого шага» в ситуации приветствия в организации обладают и должны быть (множественный выбор):

- А) мужчина;
- Б) женщина;
- В) младший по возрасту;
- Г) проходящий мимо группы;
- Д) руководитель делегации, находящейся в комнате;
- Е) младший по должности;
- Ж) находящийся в комнате (помещении).

7 Правом и обязанностью «первого шага» в ситуации рукопожатия в организации обладают и должны быть (множественный выбор):

- А) женщина;
- Б) мужчина;
- В) младший по возрасту;
- Г) стоящий в группе;
- Д) руководитель делегации, находящейся в комнате;
- Е) младший по должности;
- Ж) находящийся в комнате (помещении).

8 Доставить удовольствие собеседнику и, воздействуя на его эмоции и чувства является...

- А) целью комплимента;
- Б) функцией комплимента;
- В) задачей комплимента;
- Г) принципом комплимента.

9 Данный комплимент неявно влияет на собеседника, создает особую атмосферу доверия во взаимоотношениях.

- А) скрытый;
- Б) открытый;
- В) косвенный;
- Г) прямолинейный.

10 Проявление внимания, а не подкуп представляет собой...

- А) комплимент;
- Б) подхалимство;
- В) лесть;
- Г) подарок.

7 Международный этикет деловых отношений

Сущность и понятие международного этикета. Нормы протокольных мероприятий как основа международного сотрудничества. Национальные особенности в международной деятельности

Правила человеческого общежития предполагают культивирование универсальных форм поведения, облегчающих общение людей и демонстрирующих миролюбие, взаимоуважение. Следование этим нормам приобретает особый смысл в международном общении.

Международный этикет – совокупность общепринятых правил и норм поведения как в официально, так и неофициальной обстановке.

В нашей стране до сравнительно недавнего времени международный этикет понимался как дипломатический протокол - строго регламентированные формы официальных контактов между представителями разных государств. Сегодня международное общение перестало быть прерогативой профессиональных дипломатов. Многократно увеличились контакты с зарубежными партнерами: предприятиями и учреждениями, предпринимательскими структурами, общественными, культурными организациями. Это в корне изменило актуальность проблемы культуры международного общения.

Использование в работе с зарубежными партнерами общепринятых международных норм и правил поведения, способствует укоренению их и в практику взаимоотношений между россиянами. Универсальный характер протокольных правил предполагает возможность их применения и при проведении официальных мероприятий всех уровней - приеме зарубежных и иных делегаций, организации и проведении переговоров, приемов и др. Протокольные правила входят в обязательный стандартный международный минимум. Знакомство с ними особенно необходимо для тех, кто не безразличен к своему имиджу, профессиональному мастерству, работает по международной

франшизе, выстраивает внешне ориентированную кадровую политику, готов к обмену опытом с зарубежными компаниями-аналогами и т.д.

Дипломатический протокол - это ряд правил, которые предписывают порядок совершения различных дипломатических актов - международных совещаний и конференций, переговоров, визитов, дипломатических приемов, приемов и проводов официальных делегаций, подписания международных соглашений, договоров и т.п.

Правила дипломатического протокола достаточно сложны и требуют неукоснительного соблюдения. Как показывает практика, деловые контакты с зарубежными партнерами приводят к положительному результату только тогда, когда они проходят в духе взаимопонимания и уважения, в атмосфере доброжелательности и взаимного доверия и осуществляются в соответствии с международными правилами, выработанными совместной практикой многих стран и поколений.

Наиболее распространенными **формами обсуждения** различных вопросов между официальными и неофициальными представителями двух и более стран являются **международные конференции, съезды, конгрессы, симпозиумы, семинары, встречи, беседы «за круглым столом», а также презентации, пресс-конференции, приемы, переговоры и визиты.**

Конференции созываются по разным поводам. Ежегодно миллионы людей по всему миру принимают участие в тысячах международных конференций.

В ходе многолетней практики выработались определенные правила созыва, подготовки и проведения конференций.

Подготовку конференции обычно начинают не позднее, чем за полгода до времени ее созыва. Прежде всего, создают организационный комитет, а при нем рабочую группу, которая ведет все текущие дела, включая переписку с потенциальными участниками. На первом заседании оргкомитета решаются обычно два главных вопроса: кто будет участвовать в конференции, и как она будет финансироваться.

Приглашения на международную конференцию обычно высылаются за 3-4 месяца до открытия. Отвечать на полученные приглашения надо независимо от того, принимаете вы их или нет. Мотивы отказа могут быть различные - неудобное время, финансовые затруднения, занятость, и в ответе они должны быть указаны.

Подготовка повестки дня конференции, перевод и перепечатка текстов докладов, которые будут присылаться в адрес оргкомитета делегатами, - вторая часть работы организационного комитета.

При подготовке любой конференции устроителям важно предусмотреть все - вплоть до чисто протокольных вопросов, в частности распланировать размещение делегаций в зале заседаний. План такого размещения согласуется с руководителем каждой делегации, чтобы не нарушить принципа равноправия.

В международной практике принято, что при участии только двух делегаций они размещаются лицом друг к другу по обе стороны стола. Руководители делегаций располагаются в центре, секретари - у торцов стола. На многосторонней конференции варианты размещения во многом зависят от возможности помещения. Делегации следует рассаживать в алфавитном порядке.

Открытие конференции проходит на первом пленарном заседании в торжественной обстановке. С приветственной речью выступает представитель организации - организатора конференции. Затем делегаты приступают к обсуждению регламента - процедурных правил, которые определяют, как будет работать конференция: кто будет ее председателем, порядок предоставления слова докладчикам, время выступлений, порядок голосования и др.

Председатель избирается либо по алфавитному порядку стран поочередно на каждом заседании; либо из числа организаторов конференции; либо по принципу географического распределения; либо по уровню осведомленности в обсуждаемых вопросах.

На конференции избирается также секретариат, который работает под руководством председателя и занимается ведением протокола конференции,

редактированием, переводом и распространением документов среди делегатов, подготовкой заявлений для печати.

Вопросами размещения делегатов, их передвижения, досуга занимается, как правило, административный секретариат. Сразу по прибытии всем участникам конференции следует вручить карту и путеводитель по городу, список основных контактов – оргкомитета и всех необходимых служб. Эти материалы подготавливаются заранее на общепринятых языках, а по мере возможности и на национальных языках участников.

В дни конференции проводятся такие мероприятия, как экскурсии, вечера отдыха, приемы, устраиваемые каждой из делегаций или хозяевами. Зачастую мероприятия имеют не только развлекательный, но и деловой характер. Многие важные вопросы решаются в неформальном общении, а не на самом заседании.

Визиты в страну для участия в конференции или симпозиуме регламентируются протокольными нормами. Уровень подготовки к таким визитам определяется перспективами дальнейшего международного сотрудничества.

Принимающая сторона после решения вопросов, связанных с процедурой приглашения иностранных гостей, подтверждением сроков визита, разрабатывает программу пребывания зарубежных гостей, учитывая пожелания зарубежных партнеров. При этом обычно готовят две программы - общую (внешнюю) и подробную (рабочую, или внутреннюю). Общая программа, предназначенная для гостей, имеет вид расписанного по дням и часам графика их пребывания в стране. Подробная программа, предназначенная для организаторов приема, отражает все организационно-технические детали приема делегации, в частности:

- своевременное бронирование номеров в гостинице или подготовку другого места для проживания делегации;
- персональный состав встречающих в аэропорту или на вокзале;
- места питания;
- содействие прохождению пограничного и таможенного контроля;

- получение и доставка багажа, транспортное обеспечение;
- помощь в размещении в гостинице;
- организация работы переводчиков.

При разработке программы визита предусматривается свободное время для личных дел гостей.

Во избежание срывов и неувязок по каждому вопросу определяются персонально ответственные за его выполнение лица.

Официальный визит предусматривает обмен памятными подарками; их характер должен быть продуман заранее. При рабочих визитах вручение подарков не принято.

Центральное место в программе визита зарубежной делегации отводится деловой части. Ее содержание определяется целью и характером визита. Важнейшим элементом здесь являются переговоры, сопровождаемые подписанием совместных договоров, соглашений и других документов. Деловая часть программы может также включать визиты вежливости, деловые беседы и встречи, проведение выставок, ярмарок, презентации совместного предприятия, участие гостей в конференциях, выступления по радио и ТВ.

Презентации (от англ. present - представлять) проводятся по таким поводам, как открытие выставки, юбилей организации, представление фирмы, продукции и др. При подготовке рассылаются приглашения. Обычно на мероприятие отводится 3-4 часа, из них 2 часа на официальную часть, оставшееся время - на проведение коктейля или фуршета. Гостям презентации вручаются сувениры рекламной направленности - календари, записные книжки, авторучки и т.п.

Переговоры выступают основной целью визитов. При этом протокольная служба подготавливает предложения по выбору места и времени их проведения, формированию делегации, оборудованию помещения, решению организационно-процедурных вопросов (язык переговоров, рассаживание участников, стенографирование).

На переговорах принято придерживаться принципа паритета (равенства) количественного состава и уровня представительства делегации. В частности, слишком большая делегация может повредить делу. Глава делегации должен разбираться в предмете переговоров, экономических и юридических аспектах соглашения, которое нужно заключить, а также уметь вести переговоры. В состав делегации могут быть включены эксперты, способные оперативно дать содержательную правовую или экономическую оценку предложений партнера. С самого начала следует определить функции каждого члена делегации.

На столе не должно быть лишних документов. Цветы уместны только в низких вазах. Целесообразно поставить бутылки с водой. Хотя на переговорах предпочтение отдается языку принимающей стороны, необходимо позаботиться об организации качественного перевода выступлений и текстов документов.

Рассаживание за столом переговоров производится с учетом ранга и служебного положения участников. Главы делегаций могут сидеть во главе стола напротив друг друга (переводчики располагаются сбоку), а далее за столом садятся остальные члены делегаций согласно старшинству по нисходящей. Более распространен другой вариант: главы делегаций садятся в центре стола напротив друг друга, а далее по обе стороны рассаживаются члены делегации. При участии в переговорах трех сторон и более делегации располагаются по алфавиту (стран) по часовой стрелке вокруг круглого или прямоугольного стола. Председательствуют главы делегаций по очереди, также по алфавиту.

Пресс-конференция проводится по итогам визита. С целью создания нормальных условий работы для журналистов обычно готовят комплект материалов, в который входят подборка рекламной литературы, проспекты, пресс-релиз, тексты выступлений, сувениры. Текст пресс-релиза должен сообщать только новые факты.

Приемы являются неотъемлемой частью программы визита. Главное содержание приемов – это не банкетный стол, а углубление и расширение контактов, получение информации в неформальной обстановке.

Особенности этикета различных народов. Знание некоторых особенностей, характерных для отдельных наций поможет вам чувствовать себя более комфортно в непривычных условиях.

Американцы - люди дела, не склонные к церемониям, поэтому их этикет проще и демократичнее, чем европейский. Он допускает и крепкое рукопожатие, и дружеское «хэллоу!», и бесцеремонные хлопки по плечу, и употребление предельно сокращенных имен.

Трудолюбие американца – это размах, энергичная напористость, неиссякаемый деловой азарт, инициативность, рациональность, добротность.

Американцы ценят деловитость, которая понимается ими как организованность в труде, четкость, точный расчет, глубокое знание дела, умение находить наиболее рациональные решения практических задач, предприимчивость. Они практичны, и это позволяет им из всего извлекать пользу.

Престижным считается не содержание труда, а труд, дающий наибольший доход. Поэтому американцы расчетливы, экономны, но не скупы. Куда бы они ни вкладывали деньги, даже на благотворительные нужды, они рассчитывают на выгоду, причем не обязательно материальную. Это может быть выгода, поднимающая престиж человека в глазах-окружающих или приносящая личное удовлетворение. Высшая ценность в Америке - деньги.

Американцы легко сходятся с людьми. Этому во многом способствует их национальный характер, которому присущи простодушие, бодрость, живость, некоторая легковёрность. Свои эмоции они выражают прямо, непосредственно, понимают юмор, умеют посмеяться над собой, любят все «стоцентное».

«Улыбайтесь: вы - американец!» - настойчиво предлагает американский этикет. Надо всегда улыбаться и делать вид, что все хорошо. Это неважно, что у

вас кто-то тяжело болен. Все прекрасно. «Как ваши дела?» - «Отлично». - «Вас вчера уволили?» - «Да, все о'кей».

Жизнь без успеха для американца не имеет смысла. А условиями успеха он считает приобретение друзей и одобрение своих действий со стороны окружающих. В современной Америке иметь друзей значит едва ли не больше, чем «делать деньги».

Англичане считают: чтобы стать настоящим джентльменом, нужно, чтобы Оксфорд закончил не только ты сам, но и твой дедушка. Не менее трех поколений должны отшлифовать стиль и манеры. Приверженность традициям обуславливает и то, что они не склонны воспринимать от иностранцев критические замечания в адрес английской действительности, тем более в адрес атрибутов и ритуалов королевского двора.

Иностранцев поражают английская вежливость и культура, которые выражаются, прежде всего, в предупредительно- корректном отношении и терпимости к партнерам по общению. Будучи вежливыми и общительными, англичане часто отпускают в адрес собеседника незаслуженные комплименты. Изысканная вежливость англичан не позволяет им давать категорические ответы. Поэтому в деловой беседе чаще всего звучат слова: «мне кажется», «я полагаю», «мне думается». А изложение своего мнения нередко заканчивается фразой: «Не правда ли?», «Не так ли?»

В конфликтных ситуациях англичанин ведет себя сдержанно, спокойно. Отстаивая свою позицию, он бесстрастно излагает доводы и аргументы. Напряженность обстановки чувствуется у них лишь в несколько повышенном тоне. Возникший конфликт стараются разрешить в отсутствие посторонних людей. Если они проигрывают, то делают это не теряя достоинства и с честью. Стремление сохранить свой престиж и не позволять другим унижать себя считается характерной чертой англичан.

Англичане стараются развивать в себе качество, которое можно определить как преуменьшение, умаление собственных заслуг, поэтому среди англичан неприлично первому заговорить о себе.

Пуританизм англичан общепризнан. Англичане ограничивают себя в излишествах, стараются избавляться от всего, в чем не видят пользы. При обсуждении деловых вопросов англичане проявляют основательность и неторопливость. Они стараются глубоко проникнуть в суть вопросов, уяснить все тонкости. Им присущи трезвый расчет, дальновидность и повышенная предусмотрительность. Сталкиваясь с трудным или неприятным вопросом, они не уходят от него, а стремятся решить, прогнозируя положительные и отрицательные последствия.

Три особенности англичан стали притчей: приверженность принципу «мой дом - моя крепость», скрупулезное соблюдение распорядка дня и знаменитый английский юмор.

Стремление к соблюдению распорядка дня особенно наглядно проявляется у англичан в организации рабочего времени и времени приема пищи, когда откладываются в сторону все дела. Рабочее время для англичан священо.

Деловые встречи, совещания, командировки планируются на длительный период. Намеченный график тщательно стараются выдерживать. Всякие сбои в рассматриваются как нарушение делового этикета, чреватое напряженностью в отношениях и падением престижа, который очень много значит для англичан.

Трудно переоценить значение юмора в жизни англичан. Человек, не умеющий шутить или не понимающий юмора, не может быть популярным у окружающих. Не случайно так высоко ценится юмор в деловой речи. Особого уважения заслуживает собеседник, умеющий посмеяться над собой.

Считается, что в Англии трудно познакомиться, если нет человека, который мог бы вас представить. Поэтому попытки завязать знакомство на улице, в общественном транспорте или других общественных местах расцениваются как предосудительные.

В английском этикете важное место занимает такое понятие, как «прайвеси», которое означает, что ваш покой не будет нарушен без специального приглашения. В традиционном британском клубе люди могут

десяток лет сидеть бок о бок в креслах и не разговаривать друг с другом по той простой причине, что их никто не познакомил. Поэтому они понижают звук голоса настолько, чтобы их слышал только собеседник.

Англичане - большие мастера классификации. Они используют для этого минимальные языковые средства, образ поведения, одежду. В Англии считается, что ярче всего сигнализирует о важности персоны галстук человека. Каждый университет, клуб, армейский полк имеет свой галстук, и это приносит дополнительный вес в обществе. В Великобритании первейшим символом высокого положения является автомобиль. Причем каждой отдельно взятой деловой ступеньке соответствует определенная модель определенной марки машины.

Немцы. Национальный характер и этикет в Германии обычно ассоциируются со словом «порядок». Действительно, пунктуальность, исполнительность, дисциплина и порядок - характерные черты немецкой национальной психологии.

Немцы не любят, когда нарушаются порядок и их планы. Порядок у них неразрывно связан с четкостью, надежностью, порядочностью, чистотой, стабильностью. Он проявляется даже в мышлении и речи немца, обуславливая их строгость, четкость и определенность. Немцы искренне убеждены, что инструкции, предписания, распоряжения нужно выполнять неукоснительно, а приказам повиноваться безоговорочно. Водитель, нарушив правила уличного движения, никогда не вступит в пререкания с полицейским, а пешеход не пойдет на красный свет, даже если дорога свободна. Немцы предупредительны и внимательны, особенно это бросается в глаза в магазинах, когда наш покупатель, не привыкший к обходительности продавцов, оказавшись в центре внимания, чувствует себя неуютно.

Немцы бережливы и расчетливы, любят поговорить о покупках. Разговор о деньгах и цене покупки их не смущает. Они могут дотошно выспрашивать, какова плата за проезд, сколько стоит обед, чаевые у них обычно не превышают пяти процентов от стоимости услуги. Во многих немецких семьях сохранилась

традиция записывать в специальную книгу данные о расходах и доходах вплоть до пфеннига. Если зарубежный гость или деловой партнер небрежно обращается с вещами, не проявляет бережливости, он рискует прослыть легкомысленным, непрактичным человеком.

Многие наблюдатели отмечают педантизм немцев, который проявляется в неукоснительном выполнении распорядка дня, служебных обязанностей, личного режима. Для немецкого предпринимателя появление в офисе без пиджака считается непростительным нарушением этикета.

На деловых отношениях немецких коллег лежит отпечаток сдержанности и формализма. Контакт с руководителем, минуя секретаря, там просто неприемлем. Опоздание на деловую встречу - это более чем невежливо. Ни в одной компании руководители фирм и другие работники не принимают деловых визитеров один на один, без присутствия своих сотрудников и коллег.

Немцы с большим уважением относятся к тем, кто знает их язык, литературу, культуру и историю. Проявление глубоких знаний в этих областях - наиболее действенный путь расположить к себе собеседника.

Французы. В мировом общественном мнении о них сложилось впечатление как о людях смелых и жизнерадостных, приверженных к плотским удовольствиям и склонных к индивидуализму, вольнодумству и нежеланию подчиняться авторитетам. У них отмечают: логичный ум и критическое отношение к действительности, общественную активность и любовь к громким словам и красивым жестам. Имидж француза включает в себя веселость, жизнерадостность и некоторую легкомысленность, неотделимые от прославленной французской вежливости, галантности и элегантности.

Даже в условиях современного жизненного ритма французы стараются поддерживать свой высокий этикетный престиж. Особым отношением к себе пользуется женщина, которая, согласно правилам этикета, заслуживает галантного расположения мужчин, даже если очень не права. «Если женщина не права, - говорят французы, - пойд и извинись перед ней».

В одном из своих произведений Эрих-Мария Ремарк устами своего героя произнес шутливую фразу, что «на немецком языке разговаривают с лошадьми, на итальянском - с мужчинами, а на французском - с дамами». Прекрасное чувство любви неразрывно связано с искусством обхождения, языковым этикетом. Потому во Франции большое внимание уделяется правилам хорошего тона, умению говорить в обществе.

Высоко ценятся ораторское искусство, умение сказать приветствие, произнести тост, выразить благодарность или соболезнование.

Про французов нельзя сказать, что они люты, но они стараются не отказывать себе в удовольствиях. Поэтому, Франция так славится своими праздниками, которых насчитывается до нескольких десятков в год.

Итальянцы близки французам по своей эмоциональности. Быстрый темп речи и ее повышенная громкость, активная жестикуляция, наступательность - все это на первых порах непривычно для иностранцев из северных краев.

В отличие от англичан, которые редко с кем вступают в конфликт и не склонны к категоричности в суждениях, итальянцы напористы, всегда готовы к дискуссии, пусть даже переходящей в скандал. Они легко возбудимы и обидчивы, с трудом переносят критику. Склонность к риску и приключениям является характерной чертой итальянского национального характера. Хотя дисциплина не имеет для них такого значения, как, скажем, для немцев, им нельзя отказать в инициативе, способности находить быстрые и эффективные решения сложных вопросов.

Скандинавам присущи деловитость, рационализм. Сильна приверженность старым традициям и обычаям. Это проявляется не только в уходящих в глубь веков истоках лютеранского пуританства, но и в отношении к памятникам истории и культуры. В Швеции, например, запрещается менять внешний вид старого дома, хотя внутри его могут быть произведены полное переоборудование и перепланировка, отвечающие самым изысканным вкусам современности.

Иностранцев в Скандинавских странах восхищают ухоженность городов и других населенных пунктов, чистота и опрятность, порядок во всем: от ведения домашнего хозяйства до организации бизнеса.

Во многом это достигается благодаря исключительной порядочности и честности скандинавов, их трудолюбию и благоразумию. Наблюдатели отмечают некоторую замкнутость и осторожность жителей этих северных стран. Для заведения знакомства им требуется некоторое время.

Высокая культура общения скандинавов закладывается с детских лет. Так, в Швеции запрещено повышать голос, а тем более поднимать руку на ребенка. За телесное наказание даже родителям полагается штраф, а за повторный поступок такого рода - тюремное заключение до трех месяцев. Мать никогда не бросит плачущего ребенка в детском саду до тех пор, пока он не успокоится, даже если она опаздывает на работу.

Японцы привлекают особое внимание в силу специфичности национального характера и связанных с ним особенностей правил поведения. Пожалуй, важнейшей чертой характера японца является трудолюбие. Эта черта присуща всем народам, но японцы отдаются труду самозабвенно, с наслаждением.

Этические нормы в Японии опираются на пять «постоянств»: человечность, долг, благонравие, мудрость, верность. Эти понятия определяют весь традиционный образ японца от семейных отношений до трудовых. Отец учит ребенка разным искусствам, мать заботится о детях, следит, чтобы они не обижались на отца за строгость. Дети почитают и уважают родителей. Муж отвечает за дела вне дома, жена хлопочет по хозяйству.

В Японии с большим вниманием относятся к традициям, стараются сохранить неизменными унаследованные от предыдущих поколений нормы поведения, формы культуры, хотя европейский этикет все больше проникает в японскую жизнь, особенно в сфере деловых отношений, когда приходится иметь дело с иностранцами.

Традиции японской культуры сформировали такие черты национального характера, как дисциплинированность, преданность авторитету и чувство долга. Иностранцев приятно удивляет чрезвычайная вежливость японцев, они отмечают у них высокое самообладание, аккуратность, терпеливость, бережливость, любознательность. Вежливость называют основой японского образа жизни.

Национальный характер оказал свое влияние и на правила поведения в деловой сфере. В Японии особенно высоко ценится психологический климат в трудовой группе. Повышение или уменьшение производительности труда, снижение или рост брака обычно увязываются со степенью сплоченности рабочих групп, из которых состоит фирма. В этих группах всегда выделяются старшие и младшие.

Старшему предписывается быть с младшими и подчиненными любезным, а подчиненному и младшему - умерять свой пыл и чаще благодарить старшего. Старший одобряет правильные действия младшего и критикует неправильные. Случаи неповиновения старшим или отказы выполнять их указания наблюдаются крайне редко. Даже если у работника возникает по отношению к старшему чувство негодования, он никогда не выскажет его в непосредственном общении.

Эти особенности наложили отпечаток даже на позы и жесты японцев. Так, европеец, принимая наступательную позу, выставляет вперед подбородок, японец же поджимает подбородок, отчего его поза становится смиренной. Это делается для того, чтобы слиться со всеми, стать, как все, не выделяться из общей массы. Весь жизненный уклад нации привел к тому, что японцы принимают смиренную позу, которая стала культурной и социальной ценностью. Эта поза регламентирует поведение японца в повседневной жизни. Люди, «выпрямившие спину», считаются высокомерными.

Понимать значение той или иной позы смирения - значит правильно воспринимать японца. Японец принимает смиренную позу, когда ходит, стоит,

сидит. В Японии не принято вставать, когда входят другие люди, даже старшие. В сознании японца сидение - это смирение, поэтому он и не встает.

Если входит старший или почетный посетитель, японец, не вставая, склоняется в его сторону и отвешивает вежливый поклон.

Японский служебный этикет строится на послушании и преданности, с одной стороны, и на внимании к работнику - с другой. Так, поступление на службу обставляется особой церемонией и роскошным представлением, во время которых новичку выражают доверие руководители фирмы. Он же обязан оправдывать это доверие всю жизнь. Адаптация к условиям работы нередко начинается с «морального воспитания». Новичка переучивают кланяться, ходить, говорить, приучают быть вежливым, послушным, не отделять себя от товарищей, исполнять любой приказ начальства, переносить психологические нагрузки. Ни один мужчина на японских фирмах не подчиняется женщине. Если же женщина - начальник, то у нее в подчинении только женщины.

Одна из национальных черт характера японцев - вежливость. Любое слово, жест, поступок, даже побуждение отмечены печатью вежливости. На улицах, в садах и общественных местах Японии можно встретить таблички, призывающие к вежливости: «Человек не должен подчиняться ничему другому, кроме добра и вежливости». Доброжелательность, приветливость буквально пронизывает взаимоотношения гостиничной прислуги и гостей, водителя такси и пассажира, хозяина какого-нибудь магазинчика или продавца и покупателей, не говоря уже о служебных отношениях.

Если вам придется беседовать с японцами, то вы наверняка обратите внимание на их манеру разговора: некатегорично, с подчеркнутым уважением к собеседнику. Тщательно избегается навязывание своего мнения. Не случайно поэтому речь японца изобилует такими оборотами, как: «Мне кажется», «Я думаю», «Может, я и ошибаюсь, но...» Чрезвычайно тяжело также получить у японца четкий, категоричный ответ на заданный вопрос.

Специалисты отмечают, что в большинстве случаев японец не управляет ходом беседы и не пытается ее поддерживать. В разговоре он не стремится

господствовать или убеждать. Японец обычно делает короткие замечания и не произносит длинных фраз. Он не склонен начать разговор, предоставляя это делать другим. Типичному японцу не свойственна беглость речи, в разговоре он часто делает паузы.

Японцы проявляют большую избирательность в отношении собеседника, для них важна группа, к которой тот принадлежит, поэтому они воздерживаются от разговора с малознакомыми людьми. Японская речь содержит большой подтекст, поэтому внешне она кажется расплывчатой. В Японии довести дело до полного завершения в ходе беседы - значит сделать так, чтобы наиболее острые углы были сглажены, закруглены. Они предпочитают вести обсуждение так, чтобы оно продвигалось вокруг сути дела до тех пор, пока не будут рассмотрены все точки зрения.

Для японцев улыбка - обязательный элемент их отношений с другими людьми вне зависимости от настроения. Улыбка - это знак вежливости и деликатности у японцев, которых с детства учат не расстраивать своими личными переживаниями других людей.

Китайцы. Их национальный характер во многом схож с традиционными чертами японского характера. Так, китайцам свойственно беспрекословное подчинение членов группы ее лидеру, которым обычно становится старший.

Действия лидера воспринимаются членами группы в качестве образца. Китайцы стремятся «сохранять лицо» при любых обстоятельствах, поэтому члены группы ревниво следят за тем, чтобы никто не совершал недостойных поступков, ибо такие поступки могут привести к «потере лица» всей группы.

Характерными чертами китайцев являются трудолюбие, организованность, дисциплина, терпение, усердие, аккуратность, коллективизм, бережливость, расчетливость, экономность в ведении хозяйства и неприхотливость в одежде, умение сдерживать свои эмоции, спокойствие и хладнокровие в стрессовых ситуациях.

При общении с китайцами, обладающими высоким статусом, принято уделять постоянное внимание его положению. Обычно апеллируют к важности

выполняемой этим человеком работы и его занятости, так как, по китайским представлениям, авторитетный человек всегда занят.

При этом рекомендуется употреблять такие обороты, как «извините, что занимаю ваше драгоценное время», «с сожалением отрываю вас от важного занятия» и т.п. Вполне привычны выражения типа «эту задачу можете решить только вы» или «без вашей эрудиции и знаний мы были бы в затруднительном положении».

Корейцы. Много общих черт с японским и китайским этикетом имеют правила поведения, принятые в Корее. Прежде всего, эта общность проявляется в уважении к авторитету старшего и начальника. Например, при беседе младший по статусу должен упреждать желания старшего. Демонстрирует свое уважение, он проделывает все это двумя руками. Младший никогда не должен начинать разговор на основную тему беседы. Прежде необходимо справиться о здоровье и настроении партнера, о здоровье и благополучии членов его семьи и родных. К основной теме разговора должен перейти старший. Даже если младший - хозяин, он не должен ничего делать, не спросив разрешения старшего.

Если кореец симпатизирует партнеру, он многословен, расцвечивает свою речь эпитетами и сравнениями. Это нередко воспринимается как излишество, фальшь, но таким образом кореец может выражать свои чувства. Высокий статус корейского партнера значительно уменьшает многословие, но сохраняет приверженность к эпитетам и сравнениям.

Кореец, симпатизирующий партнеру, не только глядит ему в глаза, но и как бы «заглядывает» в них, стремится поймать взгляд собеседника, что иногда воспринимается представителями западной культуры как назойливость.

У **мусульман**, в частности у арабов, требования этикета и обычаи во многом обусловлены исламом. Мусульмане очень ревностно относятся к своей религии, стараются не вступать в споры с иноверцами на религиозные темы. Основой их поведения выступают пять требований мусульманского культа:

исповедание веры, заключающееся в принятии формулы «Нет иных божеств, кроме Аллаха, и Мухаммед - Его пророк», молитва, пост, паломничество и благотворительная милостыня.

Учитывая ревностное отношение мусульман к своей религии, при общении с ними не рекомендуется заострять внимание на вопросах вероисповедания. Неверующие вызывают у них в лучшем случае настороженное отношение.

Нужно учитывать, что во время молитв, а они бывают пять раз в сутки, лучше не назначать встречи и не наносить визиты. В некоторых арабских странах неверующих и представителей других религий обычно не выдвигают на руководящие должности.

Как проявление благотворительной милостыни в арабских странах распространена раздача чаевых (бакшиш), которые принято давать нищим, швейцарам, официантам, посыльным, таксистам, мелким лавочникам, детям.

Арабы не склонны к употреблению спиртных напитков, так как считают это одним из самых страшных грехов. Такое же отношение у мусульман к свинине. В то же время в некоторых арабских странах в пищу употребляют саранчу, змей, варанов, т.е. тех существ, о которых Мухаммед не отзывался как о «нечистых».

В разговоре арабы стараются избегать категоричного «нет». Даже если араб в корне не согласен со своим собеседником, он сначала согласится с ним и лишь затем выскажет свою позицию. Они не терпят продолжительных монологов, им больше импонирует живая беседа.

Мы рассмотрели специфику деловых отношений с партнерами некоторых западных и восточных стран. Различий даже в этикете близких цивилизаций – большое множество. Следует изучить особенности культуры, нормы и традиции как основы успешного международного взаимодействия по вопросам управления персоналом.

Контрольные вопросы для самопроверки

- 1 Какие международные нормы составляют основу дипломатического протокола?
- 2 Какие наиболее распространенные формы используются для обсуждения международных вопросов в сфере управления?
- 3 Какими личностными качествами отличаются англичане от американцев при обсуждении деловых вопросов?
- 4 Каковы особенности национального характера и этикета в Германии, Франции и Италии?
- 5 В чем состоят особенности этикета в Японии и Китае?
- 6 Чем обусловлены требования к этикету у мусульман?
- 7 Что Вы понимаете под международной этикой?

Тест по теме «Международный этикет деловых отношений»

- 1 Важным элементом международного общения считают (множественный выбор):
 - А) манеры делового общения;
 - Б) национальные особенности;
 - В) половозрастные характеристики партнеров;
 - Г) статусные позиции людей в организации.
- 2 При деловом общении с представителями другой нации необходимо использовать:
 - А) этический кодекс организации;
 - Б) общие принципы международных стандартов;
 - В) общие принципы международного этикета;
 - Г) все утверждения верны.

3 Как правило, не приняты подарки в деловом общении в...

- А) Германии;
- Б) Финляндии;
- В) Турции;
- Г) Японии.

4 Приглашения на международную конференцию обычно высылаются за ... до открытия.

- А) 1-2 недели;
- Б) 1-2 месяца;
- В) 3-4 месяца;
- Г) полгода.

5 Открытие конференции проходит ... пленарном заседании в торжественной обстановке.

- А) на первом;
- Б) на втором;
- В) на третьем;
- Г) не четвертом.

6 Презентация в переводе с англ. present означает...

- А) организовывать;
- Б) представлять;
- В) проводить;
- Г) продвигать.

7 Что проводится по таким поводам, как открытие выставки, юбилей организации, представление фирмы, продукции и другое...

- А) распродажа товаров и услуг;
- Б) презентация;

- В) экскурсия;
- Г) день рождения отрасли.

8 Кто считает, чтобы стать настоящим джентльменом, нужно, чтобы Оксфорд закончил не только ты сам, но и твой дедушка?

- А) американцы;
- Б) англичане;
- В) французы;
- Г) итальянцы.

9 В английском этикете важное место занимает такое понятие, как ..., которое означает, что ваш покой не будет нарушен без специального приглашения.

- А) «прайвеси»;
- Б) «инвитейшн»;
- В) «стилнес»;
- Г) «пис».

10 Пунктуальность, исполнительность, дисциплина и порядок - характерные черты...

- А) британской национальной психологии;
- Б) американской национальной психологии;
- В) немецкой национальной психологии;
- Г) японской национальной психологии.

8 Кейсы по этике деловых отношений в управлении персоналом

Кейс 1. А. Попов работает в ООО «Импро» с 2015г. В должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения А. Попова с коллегами стали натянутыми. Ухудшилось и качество его работы. Уровень брака в его работе вырос с нулевого до 4%. У его коллег брак не превышает 1,7%. Поведение А. Попова вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения работника? Составьте план своей беседы с А. Поповым, выявить причины изменения его поведения и разработать способы воздействия на работника для изменения его поведения.

Кейс 2. В отделе, который находится под Вашим руководством, сложилась непростая коммуникация. Новый сотрудник недавно в компании и видит, что старые способы работы уже неэффективны. Он пытается побудить команду посмотреть на ситуацию по-другому. Однако делает это в силу темперамента иногда излишне директивно, эмоционально. Периодически он открыто вступает в конфронтацию с самым опытным работником отдела, у которого нет доверия к предложениям нового сотрудника. В процессе совещаний периодически возникают споры, они излишне эмоционально обсуждают рабочие вопросы. В связи с этим часто разговор приобретает неконструктивный характер, коллеги переходят на личности, не всегда уважительно отзываются друг о друге, не слышат и не слушают доводы каждого. Найдите наиболее оптимальное решение в данной ситуации.

Кейс 3. Вы - юрист в коммерческой фирме N. К вам обратился сотрудник с просьбой помочь решить одну щекотливую проблему. Он стал свидетелем, как его коллега унес с фирмы канцелярские принадлежности, являющиеся собственностью фирмы: пачку бумаги для печати, два степлера и моток скотча. Как вы поступите в этой ситуации? Чем вы будете руководствоваться при принятии решения? Насколько этично поведение коллег? В какой плоскости рассматривать сложившуюся ситуацию? Как уголовное преступление или нарушение этических норм организации? Аргументируйте и обоснуйте свой ответ.

Кейс 4. Вы – владелец небольшого коммерческого предприятия с небольшой базой клиентов. Этот год стал для Вашего предприятия особенно прибыльным. Вследствие чего перед Вами встал вопрос: потратить прибыль на расширение производства или вложить эти средства в социальный проект по озеленению города Оренбурга, что привлечет клиентуру. Как Вы поступите? Сформулируйте преимущества и недостатки политики социальной ответственности организации. Что будет решающим при принятии решения? Аргументируйте и обоснуйте свой ответ.

Кейс 5. Необходимо вспомнить 2-4 правила делового этикета, которые для Вас значимы и кажутся непререкаемыми. Например, здороваться в ответ, или протягивать руку для рукопожатия в ответ. Есть вилкой и ножом. Не делать замечаний. Быть приветливым и пр. Выберите 3 правила, которые вы нарушите, и на встрече нарушьте их. Наблюдайте внимательно за реакцией собеседника.

Опишите результат по следующей структуре:

- с кем и в каких обстоятельствах вы встречались?
- какие правила вам удалось нарушить?
- как реагировал собеседник?
- какие выводы вы сделали?

- как изменилась оценка необходимости соблюдать выбранные вами правила этикета?

Кейс 6. На сегодняшний день все большее значение для организации приобретает его социальная ответственность перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение проблем, стоящих перед страной. Те, кто считает, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес только «делание денег», аргументирует свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению в этой связи ее конкурентных позиций, росту издержек, которые в последующем ведут к повышению цен, что наносит ущерб потребителям и вызывает другие отрицательные последствия. Сторонники социальной ответственности бизнеса перед обществом считают, что бизнесмены имеют перед ним моральные обязательства, что социальные действия могут оказать большую пользу предпринимателям, улучшают их имидж в обществе, являются неплохой рекламой.

Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно, в том числе в финансовом отношении? Если да, то почему?
4. В каких формах российский бизнес может осуществлять социальную поддержку: а) в масштабах фирмы; б) в масштабах региона, страны.

Кейс 7. Соблюдение этикета является важнейшей составляющей процесса формирования эффективного имиджа делового человека.

Попытайтесь охарактеризовать имидж любого известного человека (политика, шоумена и т.д.) с точки зрения:

- а) внешней составляющей имиджа (внешность, манеры, походка, речь, жесты, голос, мимика, одежда, прическа, т.е. степень владения базовыми этикетными формами и соблюдение определенного дресс-кода в общем виде);
- б) внутренней составляющей имиджа (интеллект, способ мышления, профессионализм, цели и средства, эрудиция, идеи, интересы);
- в) процессуальной составляющей имиджа (темперамент, формы общения, энергичность, эмоциональность);
- г) ядра имиджа (легенда, позиции, установки)

Кейс 8. Авария в шахте Курьер - самая крупная авария в шахтах Европы, официально унесшая жизни 1 099 шахтеров (включая много детей) произошла в Северной Франции 10 марта 1906 года. Она получила название по имени угледобывающей компании Курьер, которая занималась разработкой месторождения в округе Па-де-Кале. Взрыв рудничного газа, причина которого не была установлена, привел к обрушению 110км горных выработок в шахтах № 2 в Билли-Монтины, №3 в Мерикур, №4 и №11 в Саломин. Через три дня компания прекратила спасательную операцию, объявила всех оставшихся под землей погибшими и запечатала стволы, чтобы сохранить от пожара угольные пласты. Это решение вызвало возмущение шахтеров и их семей. 30 марта, через 20 дней после взрыва, 13 шахтеров самостоятельно выбрались на поверхность, пройдя в абсолютной темноте много километров. Четырнадцатого обнаружили четыре днями позже.

Оцените этичность и ответственность компании по отношению к работникам и членам их семей. Обязана ли была морально компания продолжить спасательную операции? Допустимо ли было для нее с нравственных позиций выжидать результаты поиска? Должно ли население, члены семей заставлять компании придерживаться норм нравственного поведения? Приведите аргументированное обоснование своего ответа.

Кейс 9. Рассмотрите следующие три гипотетических примера.

Пример 1. Фармацевтическая компания XYZ производит лекарственный препарат, ослабляющий головную боль при мигрени. Он продается в США и сначала считался достаточно безопасным для продажи без рецепта. Однако после его широкого распространения выясняется, что его побочным эффектом у значительного числа пациентов оказывается острая депрессия, иногда служащая причиной самоубийств. Поэтому препарат признан слишком опасным для продажи его в США без рецептов и разрешен к употреблению только под контролем врача. Врачей предупредили об опасном побочном эффекте препарата и рекомендовали строго следить за симптомами возникновения депрессии у их пациентов. Кроме США препарат продается и во многих других странах. После принятого в США решения об ограничении условий его продажи аналогичные решения были приняты еще в ряде стран. Но в некоторых странах такие решения не были приняты. Фармацевтическая компания XYZ продолжает там продавать этот препарат. Он продается без рецепта, а информация о возможности его опасных побочных эффектов отсутствует.

Пример 2. Фармацевтическая компания MNO разрабатывает и испытывает препарат для диабетиков, который несколько более эффективен, чем инсулин. После некоторого периода его употребления выясняется, что он вызывает раковое заболевание. В Соединенных Штатах его к продаже запрещают. Фармацевтическая компания MNO продолжает сбывать его в странах, где он к продаже не запрещен.

Пример 3. Фармацевтическая компания ABC разрабатывает препарат, способствующий лечению глаукомы. На рынке нет другого эффективного препарата для лечения этой болезни. После довольно широкого его употребления выясняется, что в значительном числе случаев препарат приводит к раковому заболеванию. В Соединенных Штатах препарат снимается с продажи. Но фармацевтическая компания продолжает продавать его в странах, где он не запрещен.

Приведенные три примера поднимают ряд разных вопросов. Оправданно ли морально действие компаний, а если нет, то почему? Пытаясь ответить на этот вопрос, рассмотрите два существенных принципа, которые здесь применимы. Принцип 1: фармацевтическая компания не должна продавать никакого лекарства, о котором ей известно, что оно может причинить какой бы то ни было вред. Принцип 2: фармацевтическая компания не должна продавать никакое лекарство, о котором ей известно, что оно вредно, не уведомив покупателя о его вредном воздействии.

Кейс 10. Дореволюционные заповеди российского бизнеса ещё в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1 Уважай власть. Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всём должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2 Будь честен и правдив. Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

3 Уважай право частной собственности. Свобода предпринимательства – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4 Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создаёт атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя с лучшей стороны.

5 Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит?» Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6 Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7 Будь целеустремлённым. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Аргументировано ответьте на следующие вопросы:

1 Что из приведённых принципов 1912 г. в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?

2 Какие новые принципы бизнеса должны быть внедрены в практику предпринимательской деятельности в России сегодня?

3 Какие принципы бизнеса считаются сегодня приоритетными?

Список использованных источников

- 1 Андреева, И.В. Этика деловых отношений / И.В. Андреева. - СПб.: Вектор, 2006. - 160 с.
- 2 Барышева А.Д. Этика и психология делового общения (сфера сервиса): учебное пособие / А.Д. Барышева, Ю.А. Матюхина, Н.Г. Шередер. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
- 3 Барышева, А.Д. Профессиональная этика и этикет : учеб. пособие / А.Д. Барышева, Ю.А. Матюхина, Н.А. Троянская, Н.Г. Шредер. - М.: Научная книга, 2009. – 290 с.
- 4 Белолипецкий, В.К. Этика и культура управления: учеб.-практ. пособие / В.К. Белолипецкий, Л.Г. Павлова. - М.: МарТ; Ростов н/Д: МарТ, 2004. - 384 с.
- 5 Бизнес-этикет (дайджест) / сост. М.З. Этштейн. - Томск: Изд-во НТЛ, 2001. – 132 с.
- 6 Ботавина, Р.Н. Этика деловых отношений: учебное пособие / Р.Н. Ботавина. – М.: Финансы и статистика, 2005. - 208 с.
- 7 Выгорбина, А.Е. Этика внутриколлективных отношений / А.Е. Выгорбина. - М.: Вуз. кн., 1999. - 72 с.
- 8 Герчикова, И.Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учеб. пособие для вузов / И.Н. Герчикова. - М.: Консалтбанкир, 2002. - 576 с.
- 9 Горбунова, О. В. Актуальные приёмы ведения деловых встреч и переговоров / О.В. Горбунова // Формула менеджмента. - 2019. - № 4 (11). - С. 5-14.
- 10 Деловое общение. Деловой этикет: учебное пособие для студентов вузов / Автор-составитель И.Н. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 431 с.
- 11 Джей, Э. Эффективная презентация / Э. Джей / пер. с англ. Т.А. Сиваковой.– Минск: Амалфея, 1996. - 208 с.
- 12 Джеймс, Д. Эффективный самомаркетинг. Искусство создания положительного образа / Д. Джеймс / пер. с англ. - М.: Филинь, 1998. - 128 с.

13 Егоршин, А.П. Этика деловых отношений : учеб. пособие по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / А.П. Егоршин, В.П. Распопов, Н.В. Шашкова. - Н. Новгород : Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса, 2008. - 400 с.

14 Зайверт, Л. Ваше время в ваших руках / Л. Зайверт. – М.: Экономика, 1990. – 232 с.

15 Зарайченко, В.Е. Этикет государственного служащего: учебное пособие для студентов вузов и колледжей / В.Е. Зарайченко / предисловие В.Г. Игнатова. 2-е изд., перераб. - М.:ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д; издательский центр «МарТ», 2006. - 320 с.

16 Зарецкая, Е.Н. Деловое общение: учебник / Е.Н. Зарецкая: в 2 т.-Т.П. - 3-е изд. - М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. - 720 с.

17 Ионова, А.И. Этика и культура государственного управления: учеб. пособие / А. И. Ионова; РАГС; под общ. ред. Г.В. Атаманчука. - М.: Изд-во РАГС, 2004. - 176 с.

18 Ионова, С.В. Токсичный руководитель: лингвоэкология речевого поведения // Экология языка и коммуникативная практика. - 2018. - № 4. С. 1-12

19 Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Управление персоналом» / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова ; М-во образования и науки РФ, Гос. ун-т упр. - Изд. 2-е, испр. и доп. - М. : Инфра-М, 2010. - 422 с.

20 Ключкова, Н. Учимся деловому цифровому этикету / Н. Ключкова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2020. - №07. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://delo-press.ru/journals/staff/deloproizvodstvo-v-kadrovoy-sluzhbe/50431-uchimsya-delovomu-tsifrovomu-etiketu/> (дата обращения: 24.02.2021).

21 Колтунова, М.В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет. Учеб. пособие для вузов / М.В. Колтунова. - М.: Экономическая литература, 2002. - 228 с.

- 22 Красникова, Е.А. Этика и психология профессиональной деятельности: учеб. / Е.А. Красникова. - М.: ФОРУМ: ИНФРА- М, 2003. - 208 с.
- 23 Кузин, Ф.А. Культура делового общения: практическое пособие для бизнесменов / Ф.А. Кузин. - 4-е изд. - М.: «Ось – 89», 2000. - 240 с.
- 24 Кузнецов, И.Н. Деловое общение [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И.Н. Кузнецов. - Москва : Дашков и К°, 2012. - Доступ из электрон.-библиотеч. системы «Унив.б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112230>. - (дата обращения 09.02.2021).
- 25 Кузнецов, И.Н. Современная риторика: учеб. пособие/ И.Н. Кузнецов. - М.: Дашков и К, 2003. - 480 с.
- 26 Кукушин, В.С. Деловой этикет: учебное пособие для студентов специальностей «Менеджмент», «Социальная работа», Референт-переводчик» / В.С. Кукушин. изд-е 2-е, исп.дополн. - Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. - 288 с.
- 27 Ланских, А. В. Культура деловой речи [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.В. Ланских. - Екатеринбург : УрФУ, 2016. – Режим доступа: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/49926/1/978-5-321-02517-8_2017.pdf (дата обращения: 24.02.2021).
- 28 Лисенкова, Л.Ф. Психология и этика деловых отношений : учеб. пособие для экономистов / Л. Ф. Лисенкова. - М. : Ин-т психологии РАН, 1998. - 336 с.
- 29 Максимова, Е.В. Этика деловых отношений : учеб. пособие / Е. В. Максимова. - Оренбург : ГОУ ОГУ, 2008. - 104 с.
- 30 Мамонов, Е. Этические принципы в работе HR-специалиста / Е. Мамонов // Современные технологии управления персоналом. - 2020. - №5. - С.120-124.
- 31 Мицич, П. Как проводить деловые беседы / П. Мицич. - М: Экономика, 1983. - 208 с.

32 Морозов, А. В. Деловая психология [Электронный ресурс] : учебник / А. В. Морозов. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва : Акад. проект, 2005. - Доступ из электрон.-библиотеч. Системы «Унив.б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=211133>. - (дата обращения 09.02.2021).

33 Муранова Е. В. К вопросу о содержании понятий «языковая компетенция» и «языковая компетентность» // БГЖ. - 2015. - №4 (13). - С.88-91. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-soderzhanii-ponyatiy-yazykovaya-kompetentsiya-i-yazykovaya-kompetentnost> (дата обращения: 24.02.2021).

34 Подопригора, М.Г. Деловая этика : учебное пособие / М.Г. Подопригора. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. - 116 с.

35 Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. В.Н. Лавриненко. – 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 425 с.

36 Родченко, И.Г. Публичное выступление руководителя как инструмент формирования корпоративной культуры / И.Г Родченк // Педагогика искусства. - 2019. - №2. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.art-education.ru/electronic-journal/publichnoe-vystuplenie-rukovoditelya-kak-instrument-formirovaniya-korporativnoy> (дата обращения: 24.02.2021).

37 Смирнов, Г.Н. Этика бизнеса, деловых и общественных отношений / Г. Н. Смирнов. - М. : УРАО, 2000. - 136 с.

38 Смирнов, Г.Н. Этика деловых отношений: учебник / Г.Н. Смирнов. - М.: Проспект, 2008. -184 с.

39 Спиллейн, М. Имидж мужчины / М. Спиллейн / пер. Н.М. Шульгиной. - М.: Лик пресс, 1996. - 168 с.

40 Травин, В.В. Деловое общение: Модуль 2: учебно-практическое пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Дело, 2004. - 96 с.

41 Трухачев, В.И. Международные деловые переговоры : учеб. пособие / В. И. Трухачев, И. Н. Лякишева, К. Ю. Михайлова.- 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Финансы и статистика, 2007. - 224 с.

42 Управление персоналом: учебник. Изд. 2-е, доп. и перераб. / под общ. ред. А.И. Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2008. - 608 с.

43 Шуринов, С. Организация рабочего совещания - дело тонкое / С. Шуринов //Делопроизводство и документооборот на предприятии. – 2019. - №05. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://delo-press.ru/journals/documents/prava-i-obyazannosti/48342-organizatsiya-rabochego-soveshchaniya-delo-tonkoe/> (дата обращения: 24.02.2021).

44 Этика деловых отношений : учеб. для сред. проф. образования / В. К. Борисов [и др.]. - М. : Форум : ИНФРА-М, 2009. - 176 с.

45 Этика: Энцикл. слов. / Ин-т философии РАН; Под ред. Р.Г.Апресяна, А.А.Гусейнова. - М.: Гардарики, 2001. - 671 с.